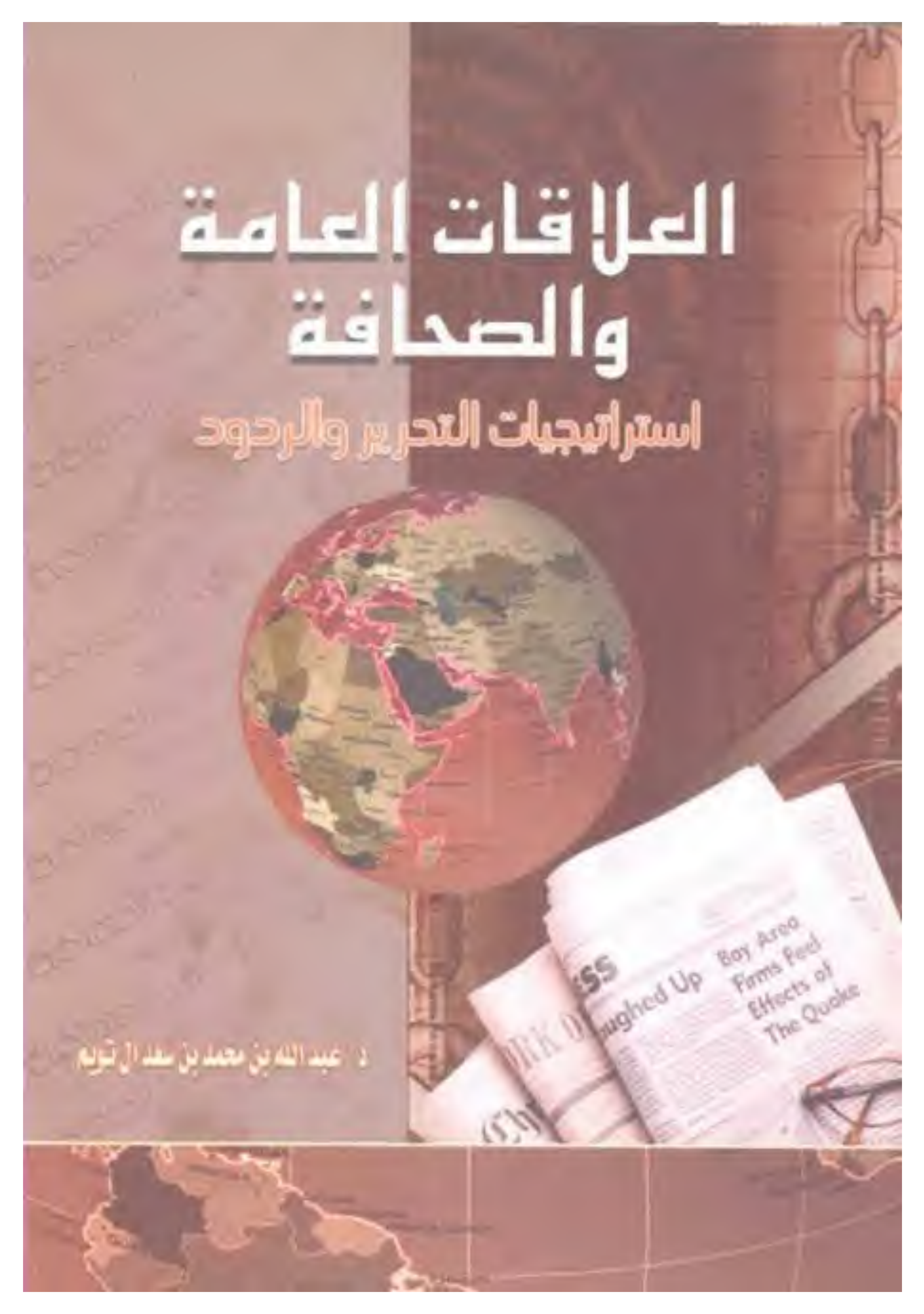
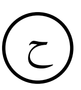


العلاقات العامة
والصحافة
استراتيجيات التحرير والردود
ESS
ughed Up
Bay Area
Firms Feel
Effects of
The Quake
د. عبدالله بن محمد بن سعد آل تويم

العلاقات العامة والصحافة

استراتيجيات التحرير والردود

د. عبدالله بن محمد بن سعد آل تويم
رئيس قسم الإعلام
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



عبدالله بن محمد بن سعد آل تويم، ١٤٢٧هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
آل تويم، عبدالله بن محمد بن سعد
العلاقات العامة والصحافة: استراتيجيات التحرير والردود. /
عبدالله بن محمد بن سعد آل تويم. – الرياض، ١٤٢٧هـ
٢٢٤ ص؛ ١٦.٥×٢٤سم
ردمك:٧-٠٤٠-٨٤٠-٥٦-٩٩٦٠

١- التحرير الصحفي ٢- العلاقات العامة= البحوث أ.
العنوان
ديوي ٠٧١.٤١ ١٤٢٧/٦٦٢٦

رقم الإيداع:١٤٢٧/٦٦٢٦
ردمك: ٧-٨٤٠-٥٦-٩٩٦٠

الطبعة الأولى
١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م



إهداء

إلى أمي وأبي ... عرفانا بفضلهما وإجلالاً لقدرهما..

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي.. رمزاً للمحبة والود..

وإلى دارسي الإعلام الذين يتطلعون إلى العمل في ميدان الصحافة..

إلى من أمضى جل وقته في مهنة المتاعب..

إلى المراسلين والمحررين وكُتَّاب الزوايا ومحللي الأحداث..

إلى رجال العلاقات العامة الذين يحبون الصحافة.. ويخافون منها..

إلى كل مسؤول في مؤسسات القطاع العام والخاص والمؤسسات الخيرية يسعى إلى التعامل بشكل إيجابي مع وسائل الإعلام ..

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الكتاب، لعله يسهم في تطوير العمل المهني في الصحافة والعلاقات العامة معاً..

المؤلف

A_M_TUWAIM@YAHOO.COM

تمهيد

يمثل هذا الكتاب دراستين علميتين؛ تناولت الأولى منهما استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية، في حين درست الأخرى استراتيجيات العلاقات العامة في الرد على التغطية السلبية، وهذان الموضوعان لهما أهمية كبرى لممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص والمؤسسات الخيرية التي لا تهدف للربح.

وتأتي أهمية هاتين الدراستين في كونهما يساعدان موظفي العلاقات العامة في تحديد الاستراتيجية الإعلامية التي تتبناها المؤسسة التي يعمل فيها، ومن ثم يصوغ رسائله الإعلامية في ضوئها، وتتحدد معالم استراتيجية كتابة البيانات الصحفية بشكل عام من خلال أربعة محاور؛ الهدف، والمحتوى، والأسلوب واللغة، وأخيراً نظرة كاتب البيان الصحفي إلى الجمهور المستهدف.

وفي جانب آخر يحار عدد كبير من ممارسي العلاقات العامة وكثير من كبار المسؤولين في كيفية التعامل مع وسائل الإعلام عندما تتعرض مؤسستهم للنقد في وسائل الإعلام؛ فمنهم من يرى تجنب الرد وتجاهل الوسيلة الإعلامية، فيما يميل آخرون إلى التكذيب والنفي، ويتعدى بعضهم هذا الحد إلى مهاجمة

الصحيفة والصحفي، ونعته بعدم المعرفة والتحامل وعدم الموضوعية، والمواقف الشخصية المتحيزة، دون أن يكون للعلاقات العامة منهج واضح المعالم، ورؤية ثابتة.

وفي مثل هذه المواقف المترددة، التي تزداد فيها عملية اتخاذ القرار صعوبة تظهر الحاجة إلى أن يتعرف موظفو العلاقات العامة على الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن اتباعها أثناء وقوع الأزمات أو عند حصول تغطية سلبية في وسائل الإعلام للمؤسسة، خاصة عندما يكون الهدف إصلاح الصورة الذهنية، واستعادة ثقة الجماهير، وتقليل النشر السلبي.

الفصل الأول

استراتيجيات العلاقات العامة

في كتابة البيانات الصحفية

المدخل المنهجي

مقدمة

يتدفق عدد كبير من البيانات الصحفية من مكاتب العلاقات العامة إلى الصحف ووسائل الإعلام بشكل يومي، ويظهر خلاف حول مدى وجود استراتيجية تحكم عمل العلاقات العامة في المملكة العربية السعودية بشكل عام والبيانات الصحفية بشكل خاص؛ فقد يرفض بعض المراقبين وجود الاستراتيجية لأن ممارسات العلاقات العامة لا تنتظم في إطار واحد، ولا تأخذ وجهة محددة، ويدافع في المقابل آخرون عن وجود الاستراتيجيات التي تضبط ممارسات العلاقات العامة بحجة استحالة إمكانية استمرار نشاطات العلاقات العامة في مؤسسات القطاع العام والخاص، ووجود عدد كبير من الممارسين الذين صقلتهم الخبرة الطويلة والتأهيل المتخصص - في بيئة إدارية تتجه نحو التطور والنمو وتأخذ بأسبابه المادية والمعنوية - دون وجود استراتيجية معينة.

ونظرا لأن ذلك النفي وهذا الإثبات لم يستند إلى دراسة علمية دقيقة، ولم يستخدم إلا الانطباع الذاتي والتخمين الشخصي، فلا يمكن الاعتماد عليه في

إصدار حكم أو تقويم واقع، ويُظهِر في الوقت نفسه الحاجة إلى دراسة علمية تفصل هذا النزاع وتزيل الالتباس.

مشكلة الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول الأطر أو السياسات العامة التي تحكم ممارسات العلاقات العامة في مؤسسات المجتمع السعودي، وخاصة في مجال البيانات الصحفية التي تصدرها تلك الأجهزة وتوزعها بانتظام على وسائل الإعلام، باعتبارها من أهم أنشطة العلاقات العامة فقد أشار حسين وآخرون في دراسة طبقت على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية إلى أن نشاطات العلاقات العامة تتركز في "تنظيم الزيارات، واستقبال الوفود"، يلي ذلك "النشاط الإعلامي"، الذي يتمثل في الرد على ما ينشر في الصحف عن الجهاز، وإصدار الكتيبات والمجلات والمطبوعات، بل إن بعض المؤسسات قد جعلت للإعلام إدارة خاصة مهمتها كتابة البيانات الصحفية، وإصدار المطبوعات الإعلامية.(١)

(١) حسين، سمير وآخرون. إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ندوة واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤١٣هـ ص٤٦

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الآتي:

"يعمل في المؤسسات السعودية العامة والخاصة عدد من الكفاءات التي تمارس وظيفة العلاقات العامة بمستويات معرفية ومهنية مختلفة، وحيث إن مهمات أولئك الموظفين تتضمن كتابة البيانات الصحفية التي تصدرها تلك المؤسسات من حين لآخر، فإن عدم التزامهم باستراتيجيات محددة في إعداد البيان الصحفي وصياغته ينعكس على سمعة المؤسسة، وإن معرفة القائم بالاتصال في العلاقات العامة بأهداف البيانات الصحفية ومحتواها وطبيعة تركيبها وبنائها، وطبيعة الجمهور الموجه له ستؤثر في فاعلية البيانات الصحفية للمؤسسة".

أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة القواعد والأطر والسياسات "الاستراتيجيات" التي تحكم إعداد البيانات الصحفية وكتابتها، والعوامل المؤثرة فيها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للعلاقات العامة، وتوفير إطار جديد لتعلُّم العلاقات العامة والاتصال؛ فهذه الدراسة مهمة نظرياً لأنها تقدم فهماً لسلوك العلاقات العامة

داخل المنظمات في المجتمع السعودي، وتوفر تصديقا لتصنيف استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية المدروسة، وتسهم في التقدّم النظري والعملي للعلاقات العامة، إضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة قد تعلم ممارسي العلاقات العامة أنماطا جديدة في الممارسة، من خلال توفير إطار تعليمي لفهم أنواع استراتيجيات التأثير في الجمهور.

تساؤلات الدراسة

في ظل غياب الخلفية العلمية في أدبيات العلاقات العامة حول استراتيجيات العلاقات العامة في المملكة العربية السعودية بشكل عام، واستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية بشكل خاص موضوع هذه الدراسة، فإن ذلك لا يساعد الباحث على صياغة فرضيات يمكن اختبارها، فضلا عن أن هذه الدراسة ذات طبيعة استكشافية تهدف إلى زيادة المعرفة باستراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية، ولذلك استعمل الباحث التساؤلات التالية:

ما مدى وجود استراتيجية لكتابة البيانات الصحفية في مؤسسات المجتمع السعودي؟ ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١. مدى إدراك القائم بالاتصال في مؤسسات المجتمع السعودي لاستراتيجية كتابة البيانات الصحفية.؟
٢. ما أكثر استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية ممارسة في مؤسسات المجتمع السعودي.؟
٣. ما أكثر المؤسسات التي تمارس استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية.؟
٤. ما العوامل المؤثرة في استعمال استراتيجية كتابة البيانات الصحفية.؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على استقصاء آراء جميع المحررين الإعلاميين في عينة مختارة من وزارات الدولة، والشركات المساهمة، وعينة من المؤسسات الخيرية في مدينة الرياض، في المدة من ٢١/ ٨ إلى ٣٠/ ١٠/ ١٤٢٥هـ.

الدراسات السابقة

لم يجد الباحث أي دراسة علمية حول استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية في المجتمع السعودي، غير أنه اطلع على دراسة عربية واحدة وثلاث دراسات أجنبية استعملت استراتيجيات التغيير الاجتماعي، ويعرض الباحث لهذه الدراسات الأربع.

الدراسة الأولى: رصدت كريمان[١] (٢٠٠٠) استخدامات العلاقات العامة للبيانات الإخبارية الصحفية في مصر، واعتمدت على تحليل المضمون للكشف عن دوافع استخدامات البيانات الصحفية وتحديد الاستراتيجيات المستعملة في كتابتها، وقياس مستواها التحريري، وحددت مجتمع بحثها في البيانات الإخبارية التي نشرتها صحيفتا الأهرام والأخبار في ثلاثة أشهر منتظمة ذات بداية عشوائية، وحددت عددا من المعايير لتصنيف البيانات المدروسة؛ يتعلق بعضها بالمضمون؛ مثل الأساليب التحريرية وأسلوب كتابة المقدمة، واستراتيجية كتابة البيان الصحفي، والهدف منه، وموضوع البيان، وملاءمة البيان للصفحة التي نشر فيها ودرجة كفاءة مضمون البيان الإخباري، وتتعلق المعايير الأخرى بالشكل الفني للبيان، وموقعه في الصفحة ومساحته، إضافة إلى معايير أخرى تتعلق بنوع المنظمة، وطبيعة عملها، ونمط ملكيتها.

واعتمدت كريمان على تصنيف بيفينس(١٩٩٣)[٢] (Thomas Bivins) لاستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية وهي "الاستراتيجية الإعلامية، والحجج والبراهين، والصورة الذهنية، والعاطفية، والتسلية، والترويجية"،

---

(١) فريد، كريمان محمد. استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية في عمل العلاقات العامة في مصر. المحلة المصرية لبحوث الإعلام. العدد ١٣ عام ٢٠٠٠م.

(2) Thomas Bivins, Handbook for Public Relations Writing, 2nd, (Illinois, National Textbook Company, 1993.

واستخدمت تصنيف عجوة (٢٠٠٠)[1] لقياس الأهداف الإعلامية للبيانات الصحفية، وتصنيف دينيس ولورانس (١٩٩٥)[2] (Dennis & Lawrence) للأهداف الإعلانية، واستعملت تصنيف بل كانتور (١٩٨٤)[3] (Bill Cantor) لطبيعة موضوع البيان، وانتهت إلى أن كتابة البيانات الصحفية في مجال العلاقات العامة في مصر تعتمد على الاستراتيجية العقلية أكثر من العاطفية للتأثير على اتجاهات الجمهور ومواقفه، وأن الاستراتيجية العقلية الخاصة بإدارة الأزمات أقل الاستراتيجيات العقلية استعمالاً، وأن محرري البيانات الصحفية يستعملون الأساليب التي تعتمد على الإعلام التعبيري والقصصي.

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها كريمان إلا أن الباحث يسجل عددا من الملحوظات ومن أهمها:

١. لم تفرق الباحثة بين البيانات الصحفية التي أصدرتها العلاقات العامة والمواد الإخبارية التي أعدها مراسلو الصحف ومحرروها؛ حيث تعاملت مع كل

---

(١) عجوة، علي. الأسس العلمية للعلاقات العامة. ط٤ القاهرة. عالم الكتب. ٢٠٠٠م.

(2) Dennis L. Wilcox & Lawrence W. Nolte. Public Relations Writing and Media Techniques. (California: Harper Collins College Publishers. 1995).

(3) Bill Cantor. Expert in Action: Inside Public relations. (London: Longman Inc., 1984.

المواد التحريرية المنشورة في الصحيفتين المدروستين على أنها بيانات صحفية منسوبة للعلاقات العامة في المنظمات، وهذا مخالف لطبيعة العمل الصحفي؛ حيث يحصل المراسلون على كثير من المواد الإخبارية عن مؤسسات المجتمع بوسائلهم الخاصة دون أن تكون العلاقات العامة طرفا فيها أو مصدراً لها.

٢. أشارت الباحثة إلى أن استراتيجية كتابة البيان الصحفي تمثل تجسيداً للهدف الذي يسعى الكاتب إلى تحقيقه؛ مما يعني أن الهدف جزء من الاستراتيجية وليس منفصلا عنها، ولكنها فصلت بين الهدف والاستراتيجية عندما استعملت تصنيفات للأهداف الإعلامية والأهداف الإعلانية دون أن يكون لها علاقة بتصنيف الاستراتيجيات.

٣. أشارت الباحثة إلى أن اختيار الاستراتيجية يتوقف على طبيعة الرسالة الاتصالية والجمهور المستهدف، إلا أنها لم توضح طبيعة الجمهور في كل استراتيجية، خاصة وأنه الطرف الذي توجه له البيانات الصحفية.

٤. ذكرت الباحثة في التعريف الإجرائي للبيان الصحفي أن جهاز العلاقات العامة لا يتحكم في المضمون والشكل والمساحة إلا إذا كان مدفوع الأجر، وهذا القيد يخرج البيان الصحفي من المادة التحريرية إلى المادة الإعلانية وهو خارج مشكلتها البحثية.

٥. نسبت إلى موظفي العلاقات العامة أشياء كثيرة لا علاقة لهم بها؛ فقد درست الشكل الفني للبيان من حيث اعتماده على النص المكتوب فقط، واستخدام الصور، ودرست الموقع الذي نشر فيه البيان، ومساحته التحريرية، ويرى الباحث هنا أن هذه الجوانب لا يستطيع موظفو العلاقات العامة التحكم فيها أو اتخاذ القرار بشأنها؛ فربما بعثوا بالعديد من البيانات الصحفية إلا أن الصحف لا تنشرها، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة التي عرضتها في مقدمة دراستها، إضافة إلى أن محرري الصحف لهم قيمهم الصحفية واعتباراتهم المهنية؛ فربما أدخلوا تعديلات فأضافوا أو عدلوا أو اختصروا، وهذا كله خارج إرادة موظفي العلاقات العامة، ناهيك عن تحديد موقع النشر أو تحديد الألوان التي تطبع بها الصفحة.

٦. استعملت مقياس لي بولنجر (٢٠٠٠)[1] (Lee Bollinger) لتقويم درجة كفاءة البيانات الإخبارية المنشورة في صحيفتي الدراسة، ونسبت الحكم إلى بيانات العلاقات العامة، والباحث هنا يتحفظ على هذه النسبة؛ لأن أصول البيانات الصحفية لم تخضع للتحليل، ولأن تدخلات الصحفيين أكسبت البيانات الصحفية وصفا جديدا (الخبر) ولم تعد العلاقات العامة إلا مصدرا محتملا له، إضافة إلى أن مقياس بولنجر استعمل في الأصل لقياس البيانات

(1) Bollinger, Lee. A New Scoring Method for the Press Release. Public Relations Quarterly. Vol. 46. No. 1. Spring 2000.

الصحفية التي أصدرتها العلاقات العامة في جامعة ساوث كارولينا (South Carolina) عام ١٩٧٧م قبل النشر وليس بعده.

٧. على الرغم من أن مشكلة الدراسة أشارت إلى الكشف عن دوافع استخدام البيانات الصحفية، إلا أن الدراسة ليس فيها ما يشير إلى دوافع الاستخدام، إضافة إلى أن الأداة المستعملة لا تحقق هذا الغرض، فالتعرف على دوافع الاستعمال يكشف عادة من خلال صحيفة الاستقصاء، أو المقابلات وليس عن طريق تحليل المضمون.

الدراسة الثانية:

درس كيلي جارنت باج (٢٠٠١) [1] (Kelly Garnette Page) البيانات الصحفية التي وزّعتها المنظمات، بهدف فحص النظرية المتعلقة باستراتيجية العلاقات العامة في المنظمات، والتعرف على أكثر استراتيجيات العلاقات العامة استعمالاً في كتابة البيانات الصحفية، ولتحقيق هذا الهدف حلل باج (١٠٠) بيان صحفي من البيانات المنشورة على موقع (www.prnewswire.com)، باعتباره مصدرا موثوقا للمعلومات لدى محترفي الصناعة الإعلامية، ويسمح بنشر جميع البيانات الصحفية لكلّ المنظمات بسهولة.

(1) Page, Kelly Garnette (Jan 2001) An Analysis of Public Relations Strategy Use in Press Releases. www.toruscorp.com/files/doc/Determining Message Objectives.doc

واختار تلك البيانات بشكل عشوائي في المدة من ٢١ فبراير حتى ٣ مارس ٢٠٠٠ ما عدا عطلة نهاية الأسبوع، وحمَّل البيانات الخمسة الأخيرة أربع مرات يوميا، ثم استعمل برنامج Microsoft Excel لتشكيل ٢٠ مجموعة عشوائية حسب الأيام ووقت جمع المعلومات، وتعامل الباحث مع كل بيان صحفي على أنه وحدة تحليل مستقلة، ثم فحص كلّ بيان صحفي، وجمّع بياناته الاسمية للمحتوى إلى تسع وحدات "أسبوع النشر، واليوم، ووقت الإرسال، واسم المنظمة المصدر، وموقعها، ونوعها، وطول الفقرات، ونوع البيان، واستراتيجية العلاقات العامة الأساسية المستعملة".

وصنَّف جارنت كلّ بيان صحفي طبقا للاستراتيجية الأساسية، التي راعي فيها أن تكون الهدف الأهمّ للبيان كما انعكس في محتواه العامّ وموضوعه ومفرداته وتعبيره، وراعى في هذا التصنيف أن يكون شاملا لكلّ استراتيجيات العلاقات العامة التي يستعملها الممارسون.

وتعامل جارنت مع تصنيف استراتيجيات العلاقات العامة الذي اقترحه هازيلتون (١٩٩٢) على أنه تصور صحيح لاستراتيجيات العلاقات العامة، وأنّ هذه الاستراتيجيات يمكن أن تميّز في البيانات الصحفية التي توزعها المنظمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى استعمال جميع استراتيجيات العلاقات العامة في البيانات الصحفية؛ غير أن تكرار الاستعمال متفاوت؛ فاستراتيجية التثقيف

استعملت كثيرا جدا في البيانات الصحفية، وبعدها استراتيجية الإقناع ثم استراتيجية التيسير، وأن استراتيجيات التعاون لحلّ المشكلة، والترغيب، والترهيب، والمساومة من أقل الاستراتيجيات استعمالا في البيانات الصحفية.

ويرى باج أن هذه الدراسة نجحت في محاولتها لتطبيق النظرية، ومساعدة الدارسين على الاقتراب من فهم الكيفية الحقيقية لممارسة العلاقات العامة في المنظمات.

الدراسة الثالثة:

فحص كلي باج ويردر (٢٠٠٣)[1] (Kelly Page Werder) أثر "خصائص الجمهور"[*] على استعمال استراتيجيات "التثقيف، والتيسير، والتعاون لحل المشكلة، والإقناع"، وأثر هذه الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مسح وصفي عبر البريد الإلكتروني والبريد التقليدي

(1) Werder, Kelly Page. (2003 Sep). AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PERCEIVED ATTRIBUTES OF PUBLICS ON PUBLIC RELATIONS STRATEGY USE AND EFFECTIVENESS. A paper submitted to the Public Relations Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication for presentation at the AEJMC 2003 Convention, July 30- August 2; Kansas City. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309d&L=aejmc&F=&S=&P=20283

(*) "التعرف على المشكلة، والتعرف على معوقات الاتصال، والاهتمام بموضوع المشكلة، والتوافق في الهدف"

لقياس تصوّرات ممارسي العلاقات العامة لخصائص الجماهير، وعلاقتها باستعمال الاستراتيجية وتكرارها، وأثر ذلك على تلك الاستراتيجيات.

قاست الأداة المستعملة في هذه الدراسة ثلاثة محاور رئيسة وهي: "استراتيجيات العلاقات العامة"، و"خصائص الجمهور"، و"أثر تطبيق الاستراتيجية"؛ حيث أعطى ويردر المستجيبين تعريفاً لاستراتيجيات العلاقات العامة كلها، وطلب منهم تحديد نسبة ممارسة الاستراتيجية في منظمتهم في أغلب الأحيان، وسجل الردود على مقياس متدرج من سبع نقاط؛ فالرقم (٧) يعني أن المنظمة استعملت الاستراتيجية كثيرا، والرقم (١) يعني أن المنظمة لم تستعمل الاستراتيجية، ولقياس خصائص الجمهور طلب من المبحوثين الإجابة عن ١٦ فقرة تقيس سمات الجماهير، وقاس تأثير استراتيجية العلاقات العامة من خلال ست فقرات ذات إجابة متدرجة تتكون من سبع نقاط؛ الرقم (٧) يعني "موافق بقوة" والرقم (١) يعني معارض بقوة.

واختار ويردر أعضاء جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA)مجتمعا للبحث؛ حيث سحب من الكتاب الأزرق (The Blue Book) عينة عشوائية منتظمة تتكون من (١١٥٠) اسم، واستثنى من هم خارج الولايات المتّحدة، والمربين، والمتقاعدين.

وأظهرت نتائج اختبارات تحليل التباين أحادية الاتجاه أن لـ "نوع المنظمة" تأثيرا مهما على استعمال استراتيجيتي التثقيف والتيسير، وأن لـ"الجنس" تأثيراً مهما على استعمال استراتيجية التيسير إلا أن حجم التأثير كان صغيرا.

وأشارت النتائج إلى أنّ الأجهزة الحكومية استعملت استراتيجية التثقيف أكثر من الشركات، وأن المؤسسات غير الربحية استعملت استراتيجية التثقيف أكثر من الشركات والمؤسسات التربوية، وأن منظمات الصحة والرفاهية أكثر المنظمات استعمالا لاستراتيجية التيسير.

وكشفت اختبارات تحليل التباين المتعدد اختلافات مهمة إحصائيا في تكرار استعمال الاستراتيجيات الأربع؛ حيث تشير النتائج إلى أنّ استراتيجية الإقناع هي الاستراتيجية المستعملة كثيرا، يليها استراتيجيات " التثقيف" و"التيسير" و"التعاون لحل المشكلة"، وأن استراتيجيتي "التثقيف" و"الإقناع" استعملتا كثيرا في تطبيق حملات العلاقات العامة، أكثر من استعمال استراتيجيتي "التيسير" و"التعاون لحل المشكلة".

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن استعمال استراتيجية العلاقات العامة وتأثيراتها في المنظمات تتأثّر بخواص الجماهير، وتوفر النتائج أيضا معلومات جديدة حول خواص الجماهير الأكثر أهمية لاستعمال كلّ الاستراتيجيات الأربع المفحوصة في هذه الدراسة وتأثيراتها.

الدراسة الرابعة:

درس روري أوبــرين (١٩٩٩) (Rory O'Brien)[1] الاســتعمالات الاسـتراتيجية لـشبكة الإنترنـت مـن قبـل مـنظمات التغيـير الاجتماعـي للاتـصال بأعـضائها، أو المؤيـدين لهـا، أو الجمهـور العـام، فـانتهى إلى ثـلاث اسـتعمالات اسـتراتيجية وهـي: "الحمايـة التنظيميـة" و"المـشاركة في المعلومـات" و"التنسيق"، وصنَّف هذه الأنواع الثلاثة ضمن استراتيجية "التيسير".

وتتـضمن الحمايـة التنظيميـة: جمـع التبرعـات، وتطـوير المـوظفين، وإدارة المشروع، والاتصال داخل التنظيم، فيما تتيح "المشاركة في المعلومـات" الاطـلاع على عمليـات المنظمات، ونـشرات الأخبـار، ومفكـرات الأحـداث، والتعيينـات الوظيفية، واكتشاف المجموعات الأخرى ذات العلاقـة التـي تـشارك المنظمـة في مشكلاتها، ومشاهدة عـروض الفيـديو، وقـراءة الخلاصـات اليوميـة عـن ورش العمل داخل المؤتمرات، ويشمل النوع الثالث من التيـسير "تنـسيق" الاجتماعـات والأشكال الأخرى من الاحتجاج العام، وصنّف مؤتمرات الحاسـوب والقـوائم البريدية على أنها طرق جيدة للنشطاء لاقتراح الأفكـار، وتحديـد الأعـمال، ونـشر النشاطات، ووسيلة لمشاركة الجمهور في مناقشة القضايا على الإنترنت.

(1) Rory O'Brien. (1999Sep) Social Change Activism and the Internet: Strategic Online Activities. http://www.web.net/~robrien/papers/netaction.html

واسـتعملت مـنظمات التغيـير الاجتماعـي الإنترنـت للتعريـف بأخبارهـا ونشاطاتها، وقدمت عبر القوائم البريدية ومؤتمرات الحاسوب معلومات تثقيفية حول العديد من القضايا، وجملت مواقعها بأنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) التي تساعد الناس في الحصول على معلومات حول بيئتهم المحليّة، ونوقشت على الإنترنت قضايا اجتماعية عديدة، وشجعت محركات البحث إجراء البحوث المتعلقة بالمشكلات، فيما ساعدت المنظمات غير الربحية الآخرين على استعمال الإنترنت، من خلال التدريب الشخصي، أو من خلال تقديم النصيحة عن طريق الوثائق الإلكترونية على الشبكة.

وأشارت دراسة روري إلى أن عددا من المنظمات غير الربحية قد سعت للترويج لقضاياها من خلال صفحات مواقعها الإلكترونية التي صممت لكي تكون مقنعة؛ ففي أغلب الأحيان، احتوي ملف القضية الواحدة مئات المقالات والتقارير المساعدة التي تناقش موقف المنظمة من تناول الموضوع، واختارت الصور ولقطات الفيديو، للعرض على الإنترنت على أساس الإثارة العاطفية، وأغلب هذه الأنواع من المواقع لا تسمح بالتفاعل العامّ، حيث لا توجد أيّ إمكانية للردّ الفوري والعلني من قبل الجمهور.

وبما أن "استراتيجيات القوة" ذات صفة إلزامية، فإنها تسعى إلى أن يردّ الجمهور المستهدف رداً إيجابيا حتى لا يتعرض للخطر. ومنحت الإنترنت نشاطات "استراتيجية القوة" كفاءة أعلى؛ فعلى سبيل المثال؛ تصاعد الضغط

الاقتصادي على الشركات بواسطة المعلومات التي نشرتها مواقع حماية المستهلك حول قضايا المقاطعة، واستعملت حركة الاستثمار الاجتماعية الشبكة أيضا لحشد ونشر البيانات حول المسؤولية الاجتماعية المتعلّقة بالشركات، لنصح حملة الأسهم المحتملين من الاستثمار في الشركات التي لا تراعي المصلحة العامّة، وانجذب الضغط السياسي للنشر في الإنترنت من خلال تقديم العرائض، وتشجيع المؤيدين على المشاركة في الحملات التي تستهدف السياسيين من خلال مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس.

ونبّه روري إلى الأساليب غير الشرعية في استراتيجية القوة التي قد تعرقل إلى حد كبير استعمال الإنترنت، مثل حجب المواقع، أو تدمير البيانات الإلكترونية، ويسمى في أغلب الأحيان بالعصيان المدني الإلكتروني أو "حرب الإنترنت".

بعد استعراض هذه الدراسات الأربع يستطيع الباحث أن يجمل القضايا التي انتهى إليها وهي:

أولا: زادت قناعة الباحث بإمكانية تمييز ممارسة الاستراتيجيات في المؤسسات، سواء على مواقع شبكة الإنترنت أو في البيانات الصحفية أو في حملات العلاقات العامة أو غيرها.

ثانيا: تعدد المقاييس التي يمكن استعمالها في تحديد ممارسة الاستراتيجية؛ فمن نظرة شاملة تعتمد على التقدير الذاتي التي اعتمد عليها روري، إلى تحليل

المضمون الذي استعمله كيلي باج، وكريمان، إلى تقديرات المبحوثين أنفسهم للاستراتيجية التي يستعملونها عند تطبيق نشاطات العلاقات العامة، وهذا التعدد يتيح للباحث أن يختار مقياساً جديدا يمكن الاعتماد عليه في تحديد استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية.

ثالثا: تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في قياس استراتيجيات العلاقات العامة، وتلتقي مع دراسة كل من "وردر" و"جارنت" في اعتماد الأولى على تقديرات المبحوثين في تحديد الاستراتيجية المتبعة، واعتماد الثانية على البيانات الصحفية، ولكنها تختلف عن هاتين الدراستين في اشتقاق مقياس جديد بناء على المفاهيم التي رسمت حدود كل استراتيجية كما ظهرت في الإطار النظري للدراسة.

رابعا: على الرغم من أن فحص الرسائل التي وزّعتها المنظمات كانت أكثر دقّة في تحديد استراتيجيات العلاقات العامة في المنظمات من فحص التقديرات الذاتية لممارسي العلاقات العامة المستجيبين للاستطلاعات البحثية، إلا أن التقدير الذاتي المقنن بحدود معينة سيكون أكثر دقة من تحليل المضمون لخمسة بيانات صحفية فقط، أو تحليل المواد الإخبارية التي نشرتها الصحف، وأكثر دقة أيضا من التقديرات العامة غير المقيدة.

الإطار النظري للدراسة

استراتيجيات العلاقات العامة

تعد كلمة "الاستراتيجية" حديثة الاستعمال في مجال العلاقات العامة، وهي مستعارة في أصلها من علوم الحرب أو السياسة؛ فقد عرفها معجم وبستر بأنها "العلم والفن الخاص باستخدام القوة المسلحة لدولة محاربة لتحقيق أهداف الحرب"، وعرفتها دائرة المعارف البريطانية بأنها "مصطلح عسكري بدأ استخدامه في القرن الثامن عشر على وجه التحديد".[١]

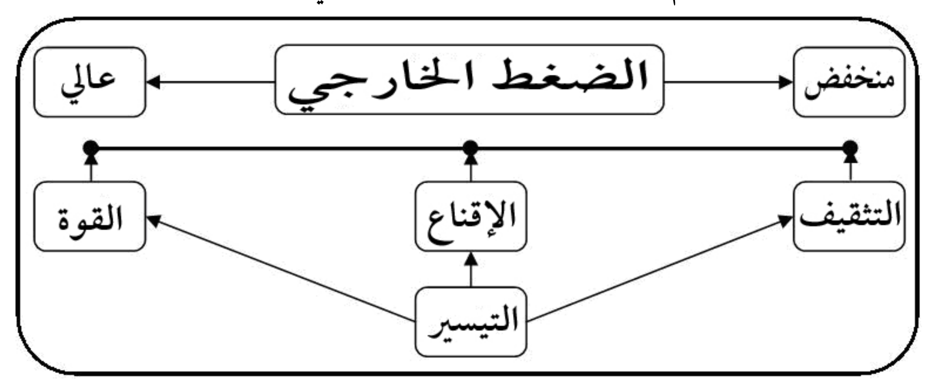
وقد أبرز كوتلير (١٩٧٣) (Kotler) ثلاث استراتيجيات للتغيير وهي: استراتيجية "القوة" (power strategies) التي تستعمل لتغيير سلوك الهدف بواسطة تحكم وكيل التغيير في العقوبات، مثل النفوذ أو الإكراه أو المكافأة، واستراتيجية "الإقناع" (persuasion strategies) التي يسعى فيها الوكيل إلى إقناع الهدف بالتغيير من خلال تقوية الاعتقادات الملائمة أو القيم المطلوبة،

---

(١) خاطر، أحمد مصطفى. طريقة تنظيم المجتمع: مدخل لتنمية المجتمع المحلي- استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي. المكتب الجامعي الحديث. ١٩٨٤م. ص ٢٣٩ - ٢٤٠

واستراتيجية "إعادة التعليم"(re-educative strategies) ، التي تروّج لتقبل الاعتقادات والقيم الجديدة في الهدف.[(١)]

الشكل رقم (١) استراتيجيات التغيير الاجتماعي لزالتمان ودنكان



(Source: Zaltman and Duncan, 1977, p. 60)

وتوسّع زالتمان ودنكان (١٩٧٧) (Zaltman and Duncan) في كتاب "الاستراتيجيات من أجل التغيير المخطّط"[(٢)] أبعد من استراتيجيات كوتلير الثلاث، فأضافا استراتيجية رابعة وهي استراتيجية التيسير، التي تستعمل عموما بالارتباط مع الاستراتيجيات الثلاث الأخرى ومساندة لها، وحدّدا موقع أنواع هذه الاستراتيجيات على طول درجة الضغط الخارجي، فالحدّ الأدنى من الضغط

---

(1) Kotler, Philip. "The Elements of Social Action." Processes and Phenomena of Social Change. Ed. Gerald Zaltman. New York: John Wiley & Sons, 1973. 169-89. in: Rory O'Brien. 1999. Ibid.

(2) Zaltman, Gerald and Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977).

استعملت فيه استراتيجية التثقيف، والحدّ الأعلى من الضغط مورست فيه استراتيجية القوّة كما في الشكل رقم (١).

واستنتج هازيلتون من أدب التغيير الاجتماعي ست وظائف للرسائل الاتصالية في المستوى النفسي، تعكس استراتيجيات العلاقات العامة التي تستعملها المنظمات عند الاتصال بالجماهير، وتمثّل هذه الوظائف أهداف رسائل العلاقات العامة من ناحية تأثيرها على الجمهور، والمعاني التي يفهمها الجمهور من تلك الرسائل. [1]

وتتضمّن الوظائف الأربع الأولى "التيسير، والتثقيف، والإقناع، والقوة" مفاهيم التغيير المخطط التي عرفها زلتمان ودنكان، وتجسد الوظيفتان الأخيرتان "المساومة" (bargaining) و"حل المشكلة" (problem solving-incorporate) أفكار جرونج وهانت (١٩٨٤) (Grunig & Hunt) حول اتجاه الاتصال وغرضه، وتعكسان خصائص نموذجي جرونج (١٩٩٢) للاتصال المزدوج المتماثل وغير المتماثل في العلاقات العامة.

واستعمل هازيلتون (١٩٩٢) الوظائف النفسية للرسائل لتطوير تصنيف خاص لاستراتيجيات العلاقات العامة[2]، فصنف استراتيجيات

(1) Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid .
(2) Ibid

"التثقيف"(Informative) ، و"التيسير"(Facilitative) ، و"الإقناع"(Persuasive)، و"الترغيب" (Promise and reward)، و"الترهيب"(Threat and punishment) ، و"المساومة"(Bargaining) ، و"التعاون لحلّ المشكلة"(Cooperative problem-solving) ،[١] وهذه الاستراتيجيات هي محور الدراسة الحالية، إضافة استراتيجيتي الدعاية للقادة والدعاية للمؤسسات.

ويعرض الباحث هنا وصفاً للاستراتيجيات السبع، يشمل كل وصف ثلاثة مفاهيم عامّة، تعكس فرضيات خصائص الرسائل "المحتوى، والبناء، والغرض"[٢] إضافة إلى نظرة القائم بالاتصال للجمهور المستهدف.

١ . استراتيجية التثقيف

تستهدف استراتيجية التثقيف الفرد، إذ تعزز الوعي والاهتمام لدى الأفراد من خلال تقديم الحقائق المحايدة والواقعية والموضوعية، التي يمكن أن توفر تبريراً لتبنّي السلوك الصحيح، أو تشجع السلوك الإيجابي، وتمنع السلوك السلبي، وتقدم تفسيراً عقليا لإجراءات المنظمة.

---

(1) Werder, Kelly Page. (2003 Sep).
(2) Ibid.

وتفترض هذه الاستراتيجية أن الجمهور عاقل قادر على معرفة الحقائق وتعديل السلوك استجابة لتلك الحقائق؛ ولذلك فإن رسائل التثقيف لا تقدم النتائج مباشرة، بل تفترض أنّ الجمهور المستهدف سيهتدي بنفسه إلى النتائج الملائمة من خلال البيانات الصحيحة التي تقدم له، وقد تقترح رسائل التثقيف مجموعة من البدائل لحل المشكلة، وتتميز هذه الاستراتيجية باستعمال اللغة المحايدة والأساليب الملائمة لطبيعة توجه المنظمة من أجل تسهيل تفهم تلك الحلول.

ويمكن أن تكون استراتيجية التثقيف ذات فاعلية في تعزيز فهم المشكلة، ولذلك قد تستخدم في تأسيس التثقيف بعيد المدى، وتزداد فاعلية استعمالها إذا لم يقصد إحداث تغيير سريع في سلوك الجمهور المستهدف، وتكون هذه الاستراتيجية مفيدة في تكوين الوعي بالمشكلة، وإثبات أن المشكلة القائمة يمكن حلها، وفي المقابل تكون استراتيجية التثقيف غير مرغوبة إذا استخدمت في تقديم حلول محددة، وخاصة تلك التي قد تكون مثيرة للجدل ما لم يقتنع الجمهور بالحاجة لذلك الحل، وتنتفي فاعليتها إذا لم تمتلك المنظمة الموارد اللازمة للتعامل طويل المدى مع المشكلة.[١]

---

(1) Look at:
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.

٢. استراتيجية التيسر

يعرّف ديفيد كونلي (David Conley) وباول جولدمان (Paul Goldman) (1994) التيسير بأنه تحسين القدرة الجماعية للتكيّف، وحلّ المشاكل، وتحسين الأداء. واستراتيجية التيسير لا تركّز مباشرة على الفرد، لكنها تستهدف تحسين البيئة، بما في ذلك نظام المنظمة؛ فهي تسهل إحداث التأثير، من خلال تهيئة الموارد المتاحة للجمهور ليتمكن من التصرف بالطريقة التي أعدت لذلك، والموارد قد تكون أشياء محسوسة، مثل المعلومات والأدوات والخدمات والأموال (مثل: ظروف البريد مدفوعة القيمة)، وقد تكون مساندة اجتماعية أو تعليمات أو توجيهات لإنجاز عمل معين (مثل اللوحة التوجيهية)، ويعد نشر المعلومات والعلاقات العامة مكونان رئيسان لهذه الاستراتيجية.

وتكون استراتيجية التيسير فعالة عندما يدرك الجمهور المشكلة، ويقتنع بالحاجة للحل، ويتهيأ لقبول المساعدة الخارجية "من خارج الجمهور نفسه"، ويستعد للمشاركة فيها، وتزداد فاعليتها عندما تستعمل مع البرنامج الذي يثير لدى الجمهور الوعي بالمساعدة المتاحة، ويجب على المنظمة التي تستعمل هذه

- Werder, Kelly Page. (2003 Sep). Ibid.
- Ty N. Tyrrell. 2005 .Managing Change in Law Enforcement. Little Rock Police Department.
- http://www.cji.net/cji/CenterInfo/lemc/papers/Managing%20Change%20Paper.pdf

الاستراتيجية أن تعرف ما إذا كان الاستمرار في استعمال الاستراتيجية سيتطلب نفقات دائمة بعد التطبيق الأولي للتغيير أم لا؛ لأن هذه الاستراتيجية تستهلك وقتا ومالا كثيرا. (١)

٣. استراتيجية الإقناع

تستهدف استراتيجية الإقناع الفرد بشكل مباشر، وتسعى إلى إحداث التغيير في "الاعتقادات والآراء والتوقّعات والمواقف" و"السلوك" معاً، من خلال تقديم رسالة متحيزة في بنائها أو في أسلوب عرضها، أو مشحونة بالعواطف، وهذه الرسالة قد تحمل معلومات، لكنها مصمّمة قبل كل شيء لإقناع الذين يستلمون تلك المادة بوجهة نظر معيّنة، ويقصد بالتحيز هنا الإشارة الضمنية إلى أنّ طرفا واحدا في القضية عبّر عن نفسه بأسلوب توكيدي أو عاطفي، بينما أهمل الطرف الآخر أو قلّل من قيمته.

---

(1) Look at:
- Rory O'Brien (1999). Ibid.
- Werder, Kelly Page. (2003 Sep). Ibid.
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.
- أبو طحنون، عدلي علي. في التغيير الاجتماعي. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. ١٩٩٧م. ص ٢٠٥
- Lashway, Larry. (1996). The Strategies of a Leader. www.vtaide.com/png/ERIC/Leadership-Strategies.htm
- Ty N. Tyrrell. (2005). Ibid.

وعلى الرغم من تميزها بمخاطبة قيم الجمهور وعواطفه، إلا أنها قد تستعمل الحقائق والعقل والمنطق. وتتضمّن الرسائل الإقناعية عرضاً انتقائيا للمعلومات، وتستعمل لغة متحيزة، وتعكس المعلومات المعروضة واللغة المستخدمة أهمية القضية بالنسبة للمنظمة، وتظهر مساهمتها في صنع الحل المقترح. وتدعو الرسائل الإقناعية - بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى ضرورة التحرك والعمل، وتحاول إحداث التغيير من خلال المناقشة والإلحاح والتحفيز، وتعد أكثر الإعلانات الجماهيرية للمنظمات الربحية وغير الربحية ذات طبيعة إقناعية، كما أن الحوار الشخصي بين الأصدقاء في أغلب الأحيان ذو محتوى إقناعي قوي.

وتظهر الحاجة لاستراتيجية الإقناع عندما لا يدرك الجمهور المشكلة، أو عندما يدركها لكنها ليست ذات أهمية لديه، أو عندما يعتقد عدم فاعلية الحل المطروح، وتفيد هذه الاستراتيجية إذا كان التغيير كبيرا، أو مثيرا للجدل، أو محفوفا بالمخاطر، أو لإقناع الجمهور أن حلا معيّنا واحدا هو الأفضل، أو أن يحول الأفراد مواردهم إلى النشاط البديل الذي تتبناه المنظمة؛ لأنها لا تسيطر - في أغلب الأحيان - على الطريقة التي يتصرف بها الجمهور في موارده المتاحة.

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون ضغوط الوقت شديدة، والقدرة على استعمال النفوذ ضعيفة، وفي المقابل ليس لهذه الاستراتيجية فاعلية في تغيير

السلوك إذا لم يمتلك الناس المهارات ويوفر لهم الدعم اللازم، ونظرا لأن استراتيجية الإقناع تحاول التأثير على المعرفة والاعتقادات والرأي والمواقف والنوايا، فإنها عادة أقوى وأكثر فاعلية من استراتيجية التثقيف في تغيير السلوك.[١]

٤ . استراتيجية الترغيب

استراتيجية الترغيب ذات صبغة إلزامية؛ حيث تتضمن ممارسة النفوذ لكسب القبول، وتتضمن هذه الاستراتيجية نتيجة توجيهية وغير متوقعة، قد ترتبط بشكل واضح أو ضمني بتنفيذ الطلب التوجيهي، وتستخدم هذه الاستراتيجية التدعيم الإيجابي من خلال الإيحاء بأنّ مصدر الرسالة يسيطر على النتيجة التي يرغبها متلقي الرسالة.

٥ . استراتيجية الترهيب

تطبق استراتيجية الترهيب من خلال ممارسة النفوذ للحصول على الإذعان، وتتضمن هذه الاستراتيجية نتيجة توجيهية وغير مباشرة، قد ترتبط بشكل واضح أو ضمني بتنفيذ الطلب التوجيهي، وتستخدم هذه الاستراتيجية

(1) Look at:

- Page, Kelly Garnette (Jan 2001). Ibid.
- Werder, Kelly Page. (2003 Sep). Ibid.
- Rory O’Brien (1999). Ibid.

التدعيم السلبي من خلال الإيحاء بأنّ مصدر الرسالة يسيطر على النتيجة التي يخافها متلقي الرسالة أو يكرهها.

وتعد استراتيجيتا الترغيب والترهيب أسلوبا إلزاميا لأنهما يمارسان القوة لكسب الإذعان والطاعة، ويأخذ هذا الإلزام شكل المنظمة القوية، أو الفرد القوي، الذي "يطلب" عملا معيّنا من فرد أو مجموعة من الأفراد تحت ضغط الوعد بالجوائز المهمة أو التهديد بالعقوبات المحرجة التي يسيطر عليها لإحداث التأثير المراد على الطرف المستهدف.

وتكون استراتيجيتا القوة مفيدة عندما يكون وعي الجمهور بالحاجة للتغيير منخفضاً، أو عندما توجد مقاومة متوقّعة للتغيير، أو عندما توجد حاجة لحلّ مشكلة "ما" في وقت قصير. وتكون استراتيجيتا القوة ذات فاعلية في تهيئة الجمهور لإعادة توزيع موارده لبدء التغيير وتحمّله، وتنتفي الفاعلية إذا لم تتوفر لدى الجمهور الموارد التي تتطلبها الاستجابة للتغيير، ولم تستطع المنظمة تزويد الجمهور بتلك الموارد،أو إذا لم تتوفر القوة.(١)

---

(1) Look at:
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.
- Rory O’Brien (1999). Ibid.
- أبو طحنون، عدلي علي. مرجع سابق. ص ١٩٨

ويعاب على استراتيجيات القوة أنها مضادة لمجموعة من المبادئ الأخلاقيّة، وردّة الفعل قد تصعب مواجهتها أو السيطرة عليها، إضافة إلى أن استمرار التأثير مرهون بوجود القوة. (١)

٦. استراتيجية المساومة

يقوم التفاوض البدائي على تحصيل الكسب على حساب الآخرين، وبعد التطور في أساليب التفاوض وأنواعه حلت استراتيجية الكسب المتبادل "المساومة"، وتعرف هذه الاستراتيجية بالتبادل المنتظم للرسائل بين المتصلين.

وترتكز هذه الاستراتيجية على أن كل عرض أو مقترح يجب أن يكون مشروطا، فيقرر الطرف الأول ما يريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات معينة يمكن أن تفهم بإشارة ضمنية أو صريحة، وعندئذ يتعمد كل طرف حجب بعض المعلومات التي لديه، وإخفاء البدائل التي يمكن أن يقبلها، ويحاول في الوقت نفسه اكتشاف مدى قبول الطرف الآخر للبدائل التي قد يعرضها. ويتميز

(1) WSIS Gender Caucus Effective Lobbying and Advocacy For Change and Gender Equality In the WSIS Process 13 Sep 2003 Geneva. http://٢١٦,٢٣٩,٥٩,١٠٤/search?q=cache:wLM٢٢QxkdkIJ:www.gender wsis.org/capacitybuilding/referencematerial/+٢٢٪Facilitative+Strategy ٢٢٪&hl=en

الاتصال المساوم باستعمال الرموز المختلفة التي تميّز المجموعات، مثل "نحن" و"أنتم" أو "أنا" و"أنت".

وتعكس هذه الاستراتيجية خصائص مشابهة لنموذج جرونج ١٩٩٢ المزدوج غير المتماثل، حيث من المحتمل أن يكون لدى المنظمة والجمهور اختلاف في الأهداف، وأن يكون حجب المعلومات وسيلة مشتركة.[١]

وتكون استراتيجية المساومة مناسبة جداً إذا كان الوقت قصيرا والجمهور ممانع لقبول التغيير، أو إذا كان الجمهور لا يدرك الحاجة للتغيير[٢]، وتزداد فاعليتها إذا اتسعت مجالات الالتقاء في المصالح بين الطرفين، وتقل كلما زاد الاختلال في القوى بينهما.[٣]

---

(1) Look at:
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.
- الحسن، حسن. التفاوض والعلاقات العامة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٤١٣هـ. ص ٣٤-٣٥.

(2) Ty N. Tyrrell. (2005). Ibid.

(3) Look at:
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.
- الحسن، حسن. مرجع سابق. ص ٣٤-٣٥.

٧. استراتيجية التعاون لحل المشكلة

تظهر هذه الاستراتيجية استعداداً مشتركاً لتحديد المشكلة وحلها، وتتميز رسائلها بتبادل المعلومات؛ لتحديد التعريف المشترك، والأهداف، وللمشاركة في المواقع والمسؤوليات تجاه القضية، وتحدث رسائل استراتيجية التعاون إحساساً بالاعتماد المتبادل بين المنظمة والجمهور، وتستعمل الرسائل رموزا توحي بالمشاركة والاندماج مثل "نحن".

وتعكس هذه الاستراتيجية خصائص نموذج جرونج ١٩٩٢ للاتصال المزدوج المتماثل حيث إن هناك شعورا بالاعتماد المتبادل بين المنظمة وجماهيرها. وتكون هذه الاستراتيجية فعّالة عندما يكون هناك توافق في الأهداف بين المنظمة والجمهور، وعندما يشعر كل منهما بالحاجة لمشاركة الآخر في تحديد المشكلة وتطوير الحلول البديلة. (١)

٨. استراتيجية الدعاية للمؤسسة

في هذه الاستراتيجية توظف العلاقات العامة للوصول إلى شهرة المؤسسة دون التركيز على الأشخاص العاملين فيها أو القياديين، ومن أجل ذلك تهدف

---

(1) Look at:
- Page, Kelly Garnette (Jan 2001) Ibid.
- Werder, Kelly Page. (2003 Sep). Ibid.

العلاقات العامة إلى الدفاع عن المؤسسة وتحسين صورتها، من خلال عرض المنجزات الإيجابية فقط، دون الإشارة إلى الجوانب السلبية، وقد يضطر ممارسو العلاقات العامة إلى تقديم معلومات غير كافية أو منقوصة، ويتعمدون استعمال العبارات التي توحي بتميز المؤسسة على غيرها من المؤسسات، ويعتقد ممارسو هذه الاستراتيجية أن الجمهور المستهدف مهتم بأعمال المؤسسة وخدماتها.

٩. استراتيجية الدعاية للقياديين في المؤسسة

يسعى ممارسو العلاقات العامة في هذه الاستراتيجية إلى شهرة القياديين البارزين وتحسين صورتهم من خلال التركيز على أشخاصهم، وتوظيف المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة لصالح هؤلاء الأشخاص، ويستعمل ممارسو هذه الاستراتيجية العبارات التي توحي بتميز القياديين، ويعتقدون أن الجمهور المستهدف مهتم بمتابعة ما يقوم به القياديون في المؤسسة من أعمال وخدمات.

ويرى الأحيدب[1] أن الهدف من توجه الخطاب الإعلامي في بعض المؤسسات الحكومية نحو رئيس المؤسسة هو إبراز رئيس المؤسسة وإنجازاته أو

---

(١) الأحيدب، محمد بن سليمان. زاوية "بصوت القلم" تحت عنوان: نخاطب أنفسنا. صحيفة الرياض. العدد ١٣٣٨٢ يوم السبت ٣/ ١/ ١٤٢٦هـ

ما قدمته تلك الجهة أثناء توليه مسؤوليتها، وهذا فيه الكثير من حب الذات.

وتعكس الاستراتيجيتان الأخيرتان خصائص نموذج جرونج ١٩٩٢ للدعاية والشهرة؛ حيث تستعمل المؤسسات النشر لكسب الشهرة، ويحاول الممارسون لهذا النموذج نشر اسم المؤسسة، بكل الطرق، حتى ولو اضطروا لتقديم معلومات ليست كافية أو مضللة، لا تعتمد على الحقيقة الكاملة، وتتخذ الممارسة في إطار هذا النموذج اتجاها واحدا تتدفق فيه المعلومات من "مصدر إلى مستقبل"، وتوجه البرامج الاتصالية لتغيير سلوك جمهور المؤسسة أو البدء في سلوك جديد نحوها. [(١)]

ويعرض الجدول رقم (١) ملخصاً لاستراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية.

---

(١) انظر:

- العناد، عبدالرحمن. تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة. مطابع التقنية للأوفست. الرياض. ١٤١٤هـ. ص ٨٠- ٨٨.
- Ellyn Joy Pollack . AN ORGANIZATIONAL ANALYSIS OF FORUR PUBLIC RELATIONS MODELS IN THE FEDERAL GOVERNMENT. University of Maryland. 1984. PP ١٢ – 14

جدول (١) ملخص لاستراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية

الاستراتيجية	الهدف	محتوى الرسائل	بناء الرسالة وتركيبها	النظرة للجمهور
التثقيف	تعزيز الوعي والاهتمام وتشجيع السلوك الإيجابي ومنع السلبي	حقائق واقعية محايدة وموضوعية، وتقديم مجموعة بدائل	تبرير عقلي بلغة محايدة وأسلوب ملائم لطبيعة المنظمة	عاقل ونشط، قادر على الوصول للنتائج بمفرده ويمكن تغيير عقليته إذا قدم البرهان.
التيسير	تحسين البيئة لإحداث التأثير	تقديم معلومات تساعد الجمهور على التصرف الصحيح، وإخباره بالخدمات المتاحة	الشرح والتوضيح بلغة سهلة وبسيطة.	الجمهور مندفع للتغيير ولكن يجب أن يخبر بمواطن الإبداع وقادر على ممارسة السلوك الصحيح إذا هيئت الظروف.
الإقناع	إحداث التغيير في المواقف والسلوك	معلومات منتقاة تدعو الجمهور بشكل مباشر أو غير مباشر إلى العمل	مخاطبة القيم والعواطف والإلحاح والتحفيز، واستخدام لغة متحيزة "التعبير عن النفس وإهمال الطرف الآخر"	الجمهور مندفع للتغيير ولكن يجب أن يخبر بمواطن الإبداع وقادر على ممارسة السلوك الصحيح إذا هيئت الظروف.
الترغيب	تدعيم السلوك الإيجابي "لفعل" من خلال الوعد بالمكافأة	ربط الجوائز والمكافآت بفعل المطلوب	الإيحاء بسيطرة المصدر على ما يرغبه الجمهور	يمكن التأثير على الجمهور بالترغيب
الترهيب	تدعيم السلوك السلبي "الترك" من خلال التهديد بالعقاب	ربط العقاب بعدم تنفيذ الطلب	الإيحاء بأن المصدر يسيطر على ما يكرهه الجمهور	يمكن التأثير على الجمهور بالتهديد
المساومة	التغيير المشروط في سلوك المنظمة والجمهور	رسائل اتصالية متبادلة بانتظام بين المنظمة والجمهور	استعمال رموز مختلفة "نحن" و"هم" حجب المعلومات والخداع وسيلة مشتركة	الجمهور قوي مؤثر ولكن يمكن التأثير عليه
التعاون	إحداث الإحساس بالاعتماد المتبادل بين المنظمة والجمهور	تبادل المعلومات والشفافية عند الطرفين	استعمال رموز توحي بالمشاركة والاندماج "نحن" للتعبير عن الطرفين معاً	الجمهور مساوٍ للمنظمة في القوة والتأثير
الدعاية للمؤسسة	تحسين صورة المؤسسة	عرض منجزات المؤسسة الإيجابية دون التركيز على القياديين	استخدام عباراتٍ توحي بتميز المؤسسة	الجمهور مهتم بالأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة
الدعاية للقادة	تحسين صورة القياديين في المؤسسة	عرض المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة مع ربطها بالقياديين في المؤسسة	استخدام عباراتٍ توحي بتميز القياديين في المؤسسة	الجمهور مهتم بمتابعة ما يقوم به القياديون في المؤسسة من أعمال وخدمات

البيانات الصحفية

البيان الصحفي هو ملخص للحقائق المتعلقة ببرنامج أو قضية أو حدث، ترغب المنظمة في توجيه اهتمام وسائل الإعلام إليها، وتمثل البيانات الصحفية والنشرات الإعلامية التفاصيلَ العملية لمعظم العمليات الصحفية في المنظمات، بهدف الإبلاغ عن خبر، والإعلان عن حدث وتقديم حقائق وأرقام، وترسل البيانات الصحفية للصحفيين عادة في أسلوب موحد؛ [1] لا يراعي الاعتبارات المهنية الخاصة لكل وسيلة إعلامية، وهو أكثر الوسائل استعمالا من قبل ممارسي العلاقات العامة للاتصال بالجماهير.

ويرسل ممارسو العلاقات العامة - أو الصحفيون المقيمون - بياناتهم الصحفية إلى وسائل الإعلام على أمل تضمين هذه المعلومات في النشرات الموجهة للجمهور. وتكتسب تلك المعلومات درجة من المصداقية من خلال أجهزة الإعلام، وتحدث وعيا واسعاً عن المنظمة دون مقابل مالي. [٢]

وقد استعرض الباحث مصادر المعلومات الصحفية في عدد واحد من أعداد صحيفة الرياض فوجد أن (٢١٪) من المواد التي نشرت على كل صفحات الجريدة قد أتى عن طريق وكالات الأنباء ووسائل الإعلام الأخرى، وأن (٤٥٪) منها قد نُسِبَ إلى المصادر المحلية في مؤسسات القطاعين العام

---

(١) موقع وزارة الخارجية الأمريكية على الإنترنت. مكتب برامج الإعلام الخارجي.

http://usinfo.state.gov/arabic/pubs/pressoffice/look.htm

(2) Page, Kelly Garnette (Jan 2001). Ibid.

والخاص، ومحاضر الجلسات الحكومية، والنشرات الصحفية الرسمية، وأن (٣٤٪) منها قد جاء بمبادرات الصحفيين الذاتية. ومعنى ذلك أن الصحف تعتمد على البيانات الصحفية التي تصدرها العلاقات العامة في مؤسسات المجتمع، ومادام الأمر كذلك فإن المحررين الصحفيين التابعين لإدارات العلاقات العامة سيتنافسون فيما بينهم في إعداد البيانات الصحفية وتحريرها لتحظى بالقبول لدى حراس البوابات في الصحف ووسائل الإعلام.

ويشير "الشريان"(١) إلى أن الصحافة المحلية ضحت بالشروط المهنية بسبب تمسكها بنظام الاتصال الرسمي، ولاعتقادها أن مهمتها مساعدة الأجهزة الحكومية، ولأن عددا من الصحفيين السعوديين يجمعون بين العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية، والعمل الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وهذه الصورة تبين أن الصحافة السعودية تنشر رسائل الجهات الرسمية وخطاباتها وملحوظاتها كما وردت، وتتعامل مع الرسالة التي تصلها من أي جهاز حكومي تعامل الناقل الذي لا مجال لرأيه فيما ينقل.

ويرى الشريان(٢) أن العلاقات العامة في الأجهزة الرسمية تستخدم لغة لا تتناسب مع لغة الخطاب في وسائل الاتصال الجماهيري مثل الصحف، وتخاطب الجمهور العام كما تخاطب الإدارات الداخلية في الجهاز، وتهمل المعلومات ولا

---

(١) الشريان، داود. صورة الأجهزة الحكومية في الصحافة. ورقة عمل مقدمة لندوة الصحافة والإدارة الحكومية. معهد الإدارة العامة بالرياض يوم ٢٩/ ٧/ ١٤٢٠هـ

(٢) الشريان، داود. مرجع سابق.

تحتفي بها، بل ربما تحولت في بعض الموضوعات إلى وسيلة للتعتيم. ويتسم الخطاب الإعلامي للأجهزة الحكومية بالإطناب واللغة الدعائية، ويشبهه بالشرح على المعاملات.

وعلى الرغم من أهمية الأوصاف التي أطلقها "الشريان" فإنها تخص الرسائل الاتصالية المتعلقة بالرد على ملحوظات القراء، ولا يمكن تعميمها على كل البيانات الصحفية التي تصدرها العلاقات العامة، ومما يؤكد هذا، التفريق الذي أشار إليه الماضي[١] من أن وزارة الخدمة المدنية مدّت الصحف خلال عام ١٤١٨/ ١٤١٩هـ بـ (٣٥) خبراً مطولاً، و (٣٢٥) خبرا صحفياً قصيرا، أما الردود الصحفية فقد بلغت ٦٩ رداً.

ويوصي سام كرنهان[٢] (Sam Carnahan) بألا تزيد كلمات البيان الصحفي عن ٤٠٠ كلمة، وأن يجيب عن الأسئلة الستة "ماذا؟" و"من؟" و"متى؟" و"أين؟" و"لماذا؟" و"كيف؟"، وأن يُضمَّن اقتباسات لشخصين مهمين بخصوص الحدث موضوع البيان الصحفي، باعتبارها من أهم عناصر البيان الصحفي الممتاز المرشح للنشر في وسائل الإعلام.

---

(١) الماضي، عمرو بن عبدالعزيز. تجربة وزارة الخدمة المدنية في التعاون مع الصحافة المحلية. ورقة عمل مقدمة لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض يوم ٢٩/ ٧/ ١٤٢٠هـ

(2) www.marketingsurvivalkit.com/press-release.htm

الإجراءات المنهجية

منهج البحث

تدخل هذه الدراسة في إطار دراسات القائم بالاتصال، وقد اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي الذي يقوم على المسح الميداني عن طريق الاستجابة لاستبانات الدراسة التي وزعت على أفراد مجتمع البحث.

مجتمع البحث

قصر الباحث مجتمع بحثه على ثلاثة أنواع من مؤسسات المجتمع السعودي في مدينة الرياض وهي وزارات الدولة، والشركات المساهمة ، والمؤسسات الخيرية؛ التي تتخذ مدينة الرياض مقرا لها.

عينة البحث: نوعها وحجمها وكيفية اختيارها

أخضع الباحث كل وزارات الدولة للدراسة باستثناء وزارتين هما "وزارة الحج، ووزارة العمل" وسبب ذلك أن غالبية العاملين في الوزارة الأولى وكبار مسؤوليها خارج مدينة الرياض، خاصة وقت توزيع استبانات الدراسة نظرا لقرب موسمي العمرة والحج، أما الثانية فإنها لم تستقل بعد استقلالا كاملا عن وزارة الشؤون الاجتماعية، كما أخضع الباحث كل الشركات المساهمة في مدينة الرياض للدراسة أيضاً، وعددها سبع وثلاثون شركة حسب بيان وزارة التجارة

والصناعة الذي حصل عليه الباحث من مركز المعلومات في الوزارة في شهر شعبان من عام ١٤٢٥هـ، في حين اقتصرت العينة على المؤسسات الخيرية، لتعدد مستوياتها ونشاطاتها، وقد شملت العينة العشوائية ٥٠٪ من المؤسسات الخيرية المسجلة في دليل خدمات الأعمال الذي أصدرته الغرفة التجارية في مدينة الرياض عام ١٤٢٥هـ، وخصص الباحث خمس استبانات لكل وزارة وثلاث استبانات لكل شركة مساهمة أو مؤسسة خيرية، مع الإشارة في الخطاب المرفق بالاستبانة إلى إمكانية نسخها عند الحاجة لذلك، وسبب هذا التخصيص هو أن موظفي العلاقات العامة والإعلام في المؤسسات الحكومية أكثر من نظرائهم في مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية، ومؤسسات مجتمع البحث هي:

وزارات الدولة

الداخلية	الدفاع والطيران
الخدمة المدنية	الشؤون الاجتماعية
الشؤون البلدية والقروية	العدل
التعليم العالي	الاتصالات وتقنية المعلومات
النقل	التربية والتعليم
المياه والكهرباء	الزراعة
البترول والثورة المعدنية	الصحة
المالية	الاقتصاد والتخطيط
لإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	
الخارجية	التجارة والصناعة
الثقافة والإعلام	

الشركات المساهمة

بنك الرياض	البنك السعودي البريطاني
البنك السعودي الفرنسي	البنك السعودي الهولندي
البنك السعودي للاستثمار	البنك العربي الوطني
شركة إسمنت اليمامة السعودية	شركة الاتصالات السعودية
شركة التصنيع الوطنية	شركة الجبس الأهلية
شركة الخزف السعودية	شركة الراجحي المصرفية للاستثمار
شركة الرياض للتعمير	الشركة السعودية لخدمات السيارات
الشركة السعودية للصادرات الصناعية	الشركة السعودية للصناعات الأساسية
الشركة السعودية للصناعات الدوائية	الشركة السعودية للصناعات المتطورة
الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية	الشركة السعودية للكهرباء
الشركة السعودية للنقل البري	الشركة السعودية للنقل الجماعي
شركة الصحراء للبتروكيماويات	شركة الصناعات الزجاجية الوطنية
الشركة العربية للأنابيب	الشركة العقارية السعودية
شركة الغاز والتصنيع الأهلية	الشركة الكيميائية السعودية
شركة المنتجات الغذائية	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري
الشركة الوطنية للتسويق الزراعي	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية
شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف	شركة جرير للتسويق
شركة عسير للتجارة والسياحة	مجموعة سامبا المالية
والصناعة والزراعة والعقارات	المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي

المؤسسات الخيرية

جمعية الأطفال المعاقين	جمعية النهضة الخيرية النسائية
جمعية الوفاء الخيرية النسائية	جمعية رعاية الأيتام
مؤسسة مكة الخيرية	مركز الأمير سلمان الاجتماعي
مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة	الندوة العالمية للشباب الإسلامي

أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع معلومات هذه الدراسة على "الاستبانة"، التي تضمنت عدداً من الأسئلة حول هدف البيانات الصحفية، ومحتواها، واللغة التي كتب بها البيان، ونظرة المؤسسة إلى الجمهور الذي توجه له البيانات الصحفية.

واحتوت الاستبانة على بطاقة فنية تعين بعض المتغيرات في الدراسة مثل تبعية إدارة الإعلام في المؤسسة والاستقلال في كتابة البيانات الصحفية، ووجود استراتيجية في المؤسسة خاصة بكتابة البيانات الصحفية، وأساليب تعامل الصحف المحلية مع البيانات التي تعدها مؤسسات مجتمع البحث، ومدى تحري السياسة التحريرية للصحف عند كتابة البيانات، إضافة إلى المؤهل العلمي للقائم بالاتصال، وتخصصه، ومسمى وظيفته، وسنوات خبرته.

صدق الاستبانة "صدق المحتوى"

١. نظرا لعدم وجود مقياس علمي يمكن الاعتماد عليه في قياس استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية، اعتمد الباحث على الإطار النظري لاستراتيجيات هازيلتون(١٩٩٢م) (Hazleton) للعلاقات العامة.

٢. أعد الباحث بيانا يتضمن ثلاثة حقول؛ يصف الحقل الأول - باختصار - استراتيجيات هازيلتون السبع، وفي الحقل الثاني عدد من الفقرات التي يمكن أن تقيس استراتيجية كتابة البيانات الصحفية، وقد اشتق الباحث هذه الفقرات من الحقل الأول، أما الحقل الثالث فقد خصصه الباحث ليسجل فيه أعضاء الجمعية السعودية للإعلام والاتصال (١٤٢٤هـ) وجهة نظرهم تجاه فقرات المقياس؛ من حيث دقة المقياس، ووضوح العبارات، وشمولية الفقرات وعدم وجود معلومات في الحقل الأول ليس لها ما يقابلها في المقياس المقترح "الحقل الثاني". والهدف من ذلك هو التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وهو "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة".(١)

---

(١) القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون. منهج البحث في العلوم السلوكية. المطابع الوطنية الحديثة. ١٤٢١هـ ص٢١٠.

٣. بعث الباحث النسخة الأولى من المقياس لأربعين شخصاً من أعضاء جمعية الإعلام والاتصال لتحكيم المقياس.

٤. بعد الاطلاع على ردود المحكمين، استطاع الباحث إصدار النسخة الثانية، وضمنها أربع فقرات لقياس كل استراتيجية؛ تتعلق الفقرة الأولى بالهدف، والثانية بالمحتوى، والثالثة بلغة البيان وتركيبه، والرابعة بالنظرة إلى الجمهور المستهدف، وقد استفاد الباحث من فرضيات زلتمان (Zaltman) ودنكان (Duncan)للتغيير الاجتماعي، ثم أضاف استراتيجية واحدة؛ تتعلق بالدعاية للمؤسسة، وقيادييها.

٥. أعاد الباحث إرسال النسخة الثانية من المقياس إلى الأشخاص الذين حكموا النسخة الأولى منه.

٦. أنتجت ردود المحكمين(*) تسع استراتيجيات وهي "التثقيف، والتيسير، والإقناع، والترغيب، والترهيب، والمساومة، والتعاون لحل المشكلة،

(*) د. فهد بن عبدالعزيز العسكر، ود. صالح بن عبدالعزيز الربيعان، ود. محمد بن سعود البشر، ود. عبدالحافظ بن محمد صلوي أعضاء هيئة التدريس في قسم الإعلام بجامعة الإمام، والأستاذ خالد سهيل مدير التحرير في صحيفة الاقتصادية، والأستاذ عادل بن عبدالقادر المكينزي المحاضر في قسم الإعلام بجامعة الملك سعود، والأستاذ سعود السهلي. طالب دراسات عليا في قسم الإعلام بجامعة الملك سعود، والأستاذ هباس الحربي مدير الإنتاج الإعلامي في الهيئة العليا للسياحة.

والدعاية للمؤسسة، والدعاية للقياديين في المؤسسة"، ولكل استراتيجية أربع فقرات، وبناء على ذلك فإن مجموع فقرات المقياس (٣٦) فقرة.

٧. استعمل الباحث مقياساً متدرجا من أربع فقرات، وذلك بهدف الحصول على إجابات محددة، لأن تجربة الباحث تدل على أن أفراد المجتمع السعودي المستجيبين لمثل هذا النوع من الاستبانات يميل إلى اختيار درجة الحياد إذا كان المقياس يتكون من خمس درجات.

فقرات قياس استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية:

يتكون مقياس استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية من ٣٦ فقرة (٩ استراتيجيات×٤ فقرات)؛ تحدد الفقرة رقم (١) - المندرجة تحت كل استراتيجية - الهدف، وتصف الفقرة رقم (٢) المحتوى، وتبين الفقرة رقم (٣) التركيب واللغة، وتتعلق الفقرة رقم (٤) بنظرة كاتب البيان للجمهور المستهدف.

استراتيجية التثقيف:

١. تعزيز الوعي العام الذي يشجع الجمهور على تبني السلوك الذي تريده المؤسسة.
٢. نقدم معلومات دقيقة ليتوصل الجمهور من خلالها إلى النتائج الملائمة.
٣. نقدم تبريرا عقليا بلغة محايدة وأسلوب ملائم لطبيعة المؤسسة.
٤. الجمهور عقلاني، نشيط، قادر على الوصول للنتائج بمفرده، ولذلك فهو بحاجة للمعلومات الصحيحة.

استراتيجية التيسير:

١. تعريف الجمهور بالتسهيلات التي اتخذتها المؤسسة لمساعدة الجمهور على التصرف الذي تريد.
٢. نقدم معلومات تساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
٣. نشرح الخدمات التي تقدمها المؤسسة بلغة سهلة وواضحة.
٤. الجمهور قادر على ممارسة السلوك المناسب إذا هيئت له الظروف، ولذلك فهو بحاجة إلى معلومات معينة تُرَشِّد اندفاعه الذاتي نحو الخدمة "السلعة" التي تقدمها المؤسسة.

استراتيجية الإقناع:

١. التأثير في مواقف الجمهور وسلوكه.
٢. نقدم معلومات منتقاة - بعناية - تدعو الجمهور بشكل مباشر أو غير مباشر إلى السلوك الذي ترغبه المؤسسة.
٣. نعبر عن مصلحة المؤسسة فقط، ونخاطب عواطف الجمهور وقيمه وعقله للتأثير عليه.
٤. على الرغم من أن الجمهور واع، إلا أن بالإمكان تغيير سلوكه متى اقتنع بالآراء المطروحة.

استراتيجية الترغيب:

١. حث الجمهور على فعل ما تريده المؤسسة من خلال الوعد بالفائدة أو المكافأة.
٢. نذكر الجمهور بأن مصالحه ستتحقق إذا فعل ما ترغب المؤسسة فعله.
٣. نستخدم عباراتٍ وألفاظاً توحي بأن المؤسسة قادرة على مكافأة الجمهور إذا استجاب لما تريد المؤسسة.
٤. الجمهور عاطفي يمكن التأثير عليه بالترغيب.

استراتيجية الترهيب:

١. حث الجمهور على ترك ما لا تريده المؤسسة من خلال التهديد بالعقاب.
٢. نذكر الجمهور بأن مصالحه ستتعرض للخطر إذا فعل ما لا ترغبه المؤسسة.
٣. نستخدم عباراتٍ وألفاظاً توحي بأن المؤسسة قادرة على معاقبة الجمهور إذا لم يستجب لما تريد المؤسسة.
٤. الجمهور عاطفي يمكن التأثير عليه بالتهديد.

استراتيجية المساومة:

١. التأكيد على استعداد المؤسسة للاستجابة لتطلعات الجمهور إذا كان الجمهور مستعداً لقبول ما تراه المؤسسة.
٢. نشجع الجمهور على تقديم تنازلات للمؤسسة، ونحاول في الوقت نفسه اكتشاف مدى قبوله للبدائل التي قد تعرضها.
٣. نحجب بعض المعلومات عن الجمهور، ونستعمل (الضمير "نحن" للتعبير عن المؤسسة، والضمير "أنتم" للتعبير عن الجمهور).
٤. لأن الجمهور قوي ومؤثر، تحاول المؤسسة أن تساومه على مواقفه.

استراتيجية التعاون:

١. إحداث إحساس لدى الجمهور أنه بحاجة للمؤسسة، كما أنها بحاجة إليه.
٢. نقدم معلومات صريحة تعبر عن دور الجمهور في التغلب على ما يواجه المؤسسة من مشكلات.
٣. نستخدم رموزاً توحي بالمشاركة والاندماج مثل "نحن" للتعبير عن المؤسسة والجمهور معاً.
٤. لأن الجمهور مساوٍ للمؤسسة في القوة والتأثير، تحاول المؤسسة أن تتعاون معه.

استراتيجية الدعاية للمؤسسات:

١. تحسين صورة المؤسسة.
٢. نعرض المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة دون التركيز على القياديين.
٣. نستخدم العباراتٍ التي توحي بتميز المؤسسة.
٤. الجمهور مهتم بالأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

استراتيجية الدعاية للقيادات البارزة:

١. تحسين صورة القياديين في المؤسسة.
٢. نعرض المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة مع ربطها بالقياديين في المؤسسة.
٣. نستخدم العباراتِ التي توحي بتميز القياديين في المؤسسة.
٤. الجمهور مهتم بمتابعة ما يقوم به القياديون في المؤسسة من أعمال وخدمات.

ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أن يعطي المقياس قراءات متقاربة، ويبين درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين، والمقياس الثابت هو الذي تكون درجة الارتباط بين استخدامه في المرة الأولى واستخدامه مرة أخرى عالية أكثر من (٠.٧٠).

ويقيم الباحثون عادة درجة ثبات أدوات قياسهم باتباع طرق مختلفة مثل؛ الاختبار القبلي والبعدي، والارتباط النصفي، ومتوسط الارتباط بين الجزء

والكـل، ومتوسـط الارتبـاط بـين الأجـزاء، ولأن مقيـاس ألفـا كرونبـاخ (Cronbach's Alpha) من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات الداخلي، فقد استعمله الباحث وبلغت درجته (٠.٨٦٩٣).

إجراءات جمع البيانات:

في البداية حصر الباحث وزارات الدولة، والشركات المساهمة في مدينة الرياض ذات الأسهم المتداولة في السوق، والمؤسسات الخيرية التي ظهرت في عملية الاختيار العشوائي، ثم أعد خطاباً رسميا باسم رئيس قسم الإعلام في جامعة الإمام لكل وزارة أو شركة مساهمة أو مؤسسة خيرية، يطلب فيه إحالة الاستبانات المرفقة إلى الموظفين الذين يتولون إعداد الأخبار والتقارير الإعلامية التي تُبعث عادة إلى الصحف ووسائل الإعلام، مع التأكيد على أن الباحث لن يشير إلى أي مؤسسة بعينها، وإنما سينسب النتائج إلى الوزارات بشكل عام ويقارنها بنتائج الشركات المساهمة أو المؤسسات الخيرية تشجيعاً للمبحوثين على الاستجابة.

شكّل الباحث فريقا بحثيا ممن له علاقة شخصية بأحد موظفي العلاقات العامة في تلك الوزارات والشركات والمؤسسات الخيرية ليتولى توزيع الاستبانات وجمعها، وبقيت (٢٣) شركة مساهمة لا يوجد فيها أحد له علاقة بأعضاء الفريق

البحثي، فاضطر الباحث إلى استعمال البريد العادي لتوصيل الاستبانات في ٢١/ ٨/ ١٤٢٥هـ.

بعد مضي أسبوعين أجرى الباحث وفريقه البحثي اتصالات هاتفيه وشخصية لحث المؤسسات على إنهاء تعبئة الاستبانات، وفي ٣٠/ ١٠/ ١٤٢٥هـ وصلت استبانات (٩٥٪) من وزارات الدولة(*) و(٨٣.٧٨٪) من الشركات المساهمة(•)، و(٨٧.٥٪) من المؤسسات الخيرية. (◇)

وتمثل الاستمارات العائدة من وزارة الدفاع والطيران الأكثر على مستوى وزارات الدولة (٧) استبانات، في حين تمثل الاستبانات العائدة من شركتي الاتصالات السعودية والكهرباء الأكثر على مستوى الشركات المساهمة، أما المؤسسات الخيرية فجمعية الوفاء النسائية الخيرية هي الأكثر (٤) استبانات(✷)، وبلغ مجموع الاستبانات العائدة للباحث (١٤١) استبانة.

(*) اعتذرت إدارة العلاقات العامة في وزارة الثقافة والإعلام.

(•) رفضت بعض الشركات المساهمة تعبئة الاستبانات وهي شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة والزراعة والعقارات، وشركة جرير للتسويق، وشركة المنتجات الغذائية، والشركة السعودية للصناعات المتطورة، والشركة السعودية للصادرات الصناعية، في حين لم يصل رد مجموعة سامبا المالية.

(◇) تأخرت مؤسسة مكة في إعادة الاستبانة رغم الاتصالات المتكررة بالموظف المختص.

(✷) أشار الباحث في الخطاب المرفق بالاستبانة إمكانية نسخها عند وجود عدد من الموظفين أكثر من الاستبانات المرفقة بالخطاب.

المعالجة الإحصائية:

للتوصل إلى إجابة تساؤلات الدراسة استعمل الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) وتشمل:
  - النسبة المئوية (Percentage).
  - المتوسط الحسابي (Mean) لفقرات استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية.
  - الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بين استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية تبعا لمتغير نوع المؤسسة، وطبيعة نشاط الشركات المساهمة، ودرجة الاستقلال في كتابة البيانات الصحفية، والتخصص للقائم بالاتصال.
- اختبار شيفيه (Scheffe) المتحفظ للقيام بعملية المقارنات المتعددة إذا أظهر اختبار تحليل التباين فرقاً له دلالة إحصائية، وذلك لتحديد الفئة التي تختلف عن غيرها في استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية اختلافا ذا دلالة إحصائية.

- اختبـار "ت" (Independent – Samples T Test) للحكـم عـلى معنوية الفرق بين متوسط استراتيجيات كتابة البيانـات الـصحفية عنـد مجموعتين.
- معامــل الارتبــاط (Pearson Correlation) لقيــاس العلاقــة بــين استراتيجيات كتابة البيانات الـصحفية، وكـل مـن: درجـة تحـري مـنهج التحريـر الـذي تتبعـه الـصحف، وبعـض الـسمات الديموغرافيـة مثـل: المؤهل، وسنوات الخبرة.

نتائج الدراسة

السمات العامة لمجتمع البحث

- **مؤسسات مجتمع البحث**

أجريت هذه الدراسة على (٥٧) مؤسسة؛ منها (١٩) وزارة، وتمثل ٣٣.٣٪ من مجموع المؤسسات، و(٣١) شركة مساهمة، وتمثل ٥٤.٣٩٪ من مجموع المؤسسات، و(٧) مؤسسات خيرية، وتمثل ١٢.٢٨٪ من مجموع المؤسسات المدروسة كما يبين ذلك الجدول رقم(٢).

جدول (٢) نوع مؤسسات مجتمع البحث

	العدد	النسبة
وزارات الدولة	١٩	٣٣.٣٣
الشركات المساهمة	٣١	٥٤.٣٩
المؤسسات الخيرية	٧	١٢.٢٨
المجموع	٥٧	١٠٠

والوزارات المستجيبة هي كل مؤسسات مجتمع البحث في القطاع عدا وزارة الثقافة والإعلام.

والشركات المساهمة المستجيبة هي كل مجتمع البحث ما عدا:

١. الشركة السعودية للصادرات الصناعية
٢. شركة المنتجات الغذائية
٣. شركة عسير للتجارة والسياحة
٤. الشركة السعودية للصناعات المتطورة
٥. شركة جرير للتسويق
٦. مجموعة سامبا المالية

ويعمل ٤١.٩٤٪ من الشركات المساهمة المدروسة في مجال الصناعة، و٣٢.٢٦٪ في الخدمات مثل الكهرباء والتسويق والعقار والنقل، و٢٢.٥٨٪ في النشاط البنكي، بينما تعمل مؤسسة واحدة في مجال الزراعة ٣.٢٣٪ كما في الجدول رقم (٣).

جدول (٣) مجالات عمل الشركات المساهمة

	الشركات	النسبة
البنوك	٧	٢٢.٥٨
الصناعة	١٣	٤١.٩٤
الخدمات	١٠	٣٢.٢٦
الزراعة	١	٣.٢٣
المجموع	٣١	١٠٠

أما المؤسسات الخيرية المستجيبة فهي كل مؤسسات مجتمع البحث ما عدا مؤسسة مكة الخيرية.

وبلغ عدد الأفراد المستجيبين (١٤١) موظفاً؛ غالبيتهم من موظفي وزارات الدولة، وتقدر نسبتهم بـ ٤٧.٥٪، وجاء في المرتبة الثانية موظفو الشركات المساهمة ٤١.٨٪، وفي الدرجة الأخيرة موظفو المؤسسات الخيرية ونسبتهم ١٠.٦٪ من مجموع المستجيبين كما يوضح ذلك الجدول رقم (٤).

جدول (٤) توزيع المستجيبين حسب نوع المؤسسة

	الاستبانات	النسبة
وزارات الدولة	٦٧	٤٧.٥
الشركات المساهمة	٥٩	٤١.٨
المؤسسات الخيرية	١٥	١٠.٦
المجموع	١٤١	١٠٠.٠

- **المؤهل العلمي للمبحوثين**

السمة الغالبة للمبحوثين أنهم حاصلون على درجة التأهيل الجامعي فما فوق؛ إذ يمثل الجامعيون أكثر من ثلاثة أرباع المستجيبين (٧٥.٢٪) في حين تقدر نسبة الأفراد الذين هم دون التأهيل الجامعي بـ ١٣.٥٪، أما الحاصلون على درجة الماجستير والدكتوراه فلم يتجاوزوا ٨.٥٪ من المبحوثين.

جدول (٥) المؤهل العلمي للمبحوثين

	العدد	النسبة
دون الجامعي	١٩	١٣.٥
جامعي	١٠٦	٧٥.٢
ماجستير ودكتوراه	١٢	٨.٥
لم يبين	٤	٢.٨
المجموع	١٤١	١٠٠.٠

• التخصص العلمي للمبحوثين

يمثل المتخصصون في الإعلام أقل من نصف المستجيبين (٤٠.٤٣٪)، ومعنى ذلك أن حوالي (٦٠٪) ليسوا متخصصين في مجال الإعلام، وأكثر (٢٦.٢٤٪) تخصصاتهم "الإدارة والاقتصاد"، ثم "العلوم الاجتماعية والآداب" (٩.٩٣٪)، وأخيراً "الدراسات الإسلامية واللغة العربية" و"اللغة الإنجليزية" و"العلوم التطبيقية" (٢.١٣٪) لكل منها.

أما الذين لم يبينوا تخصصهم فنسبتهم ١٧.٠٢٪، وغالبيتهم (١٣.٥٪) ليس لهم تخصص لأنهم لم يحصلوا على الشهادة الجامعية.

جدول (٦) التخصص العلمي للمبحوثين

التخصص	العدد	النسبة
إعلام	٥٧	٤٠.٤٣
إدارة واقتصاد	٣٧	٢٦.٢٤
علوم اجتماعية وآداب	١٤	٩.٩٣
دراسات إسلامية ولغة عربية	٣	٢.١٣
لغة إنجليزية	٣	٢.١٣
علوم تطبيقية	٣	٢.١٣
لم يبين	٢٤	١٧.٠٢
المجموع	١٤١	١٠٠

- **مسمى الوظيفة التي يشغلها المبحوثون**

على الرغم من أن المتخصصين في مجال الإعلام لا يمثلون إلا ٤٠٪ تقريباً إلا أن نسبة الذين يشغلون وظائف إعلامية ٦٧.٤٪ من المستجيبين، ومعنى ذلك أن عددا من الوظائف الإعلامية في المؤسسات المدروسة قد شغلت بأشخاص ليسوا متخصصين في مجال الإعلام، وفي الوقت نفسه أسندت بعض المهام الإعلامية إلى ٢١.٣٪ ممن لا يشغلون وظائف إعلامية، إضافة إلى أن ١١.٣٪ لم يبينوا طبيعة الوظائف التي يشغلونها.

جدول (٧) طبيعة الوظائف التي يشغلها المبحوثون

	العدد	النسبة
وظيفة إعلامية	٩٥	٦٧.٤
وظيفة غير إعلامية	٣٠	٢١.٣
لم يبين	١٦	١١.٣
المجموع	١٤١	١٠٠.٠

• سنوات الخبرة للمبحوثين في مجال التحرير الإعلامي

يمثل محدودو التجربة الذين لم تتجاوز سنوات خبرتهم في مجال التحرير الإعلامي خمس سنوات حوالي ربع المبحوثين (٢٧٪)، بينما تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين "٦ و١٠" سنوات بحوالي الثلث (٣٤٪)، ومثلهم تقريباً من تزيد سنوات خبرتهم عن "١١" سنة (٣٣.٣٪)، في حين آثر ٥.٧٪ عدم الإفصاح عن سنوات خبرتهم.

جدول (٨) سنوات الخبرة في التحرير الإعلامي عند المبحوثين

	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣٨	٢٧.٠
من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	٤٨	٣٤.٠
من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	١٥	١٠.٦
من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة	١٨	١٢.٨

تابع للجدول (٨) سنوات الخبرة في التحرير الإعلامي عند المبحوثين

	العدد	النسبة
من ٢١ سنة إلى ٢٥سنة	١٠	٧.١
أكثر من ٢٥ سنة	٤	٢.٨
لم يبين	٨	٥.٧
المجموع	١٤١	١٠٠.٠

• تبعية إدارة الإعلام

لم تأخذ التبعية التنظيمية لإدارة الإعلام في مؤسسات مجتمع الدراسة نمطا تنظيميا واحداً، كما أن كل فئة من المؤسسات المدروسة ليس لها شكل تنظيمي واحد؛ إذ يتبع الإعلام للعلاقات العامة في ٧٤٪ من المؤسسات المدروسة، ويستقل في ٢٦٪ منها، وعلى مستوى وزارات الدولة؛ يتبع الإعلام للعلاقات العامة في ٦٦.٦٪ من المؤسسات الحكومية، وتستقل في ٣٣.٣٪، وكذلك الحال تقريباً بالنسبة للمؤسسات الخيرية، أما الشركات المساهمة فإدارة الإعلام مستقلة عن ٢٠٪ فقط أما الشركات الباقية وهي الأكثر فيتبع الإعلام للعلاقات العامة، وربما يعود ذلك إلى قلة عدد الموظفين في الإعلام حيث لم يجب على استبانة البحث في عدد من الشركات المساهمة إلا شخص واحد.

جدول (٩) التبعية التنظيمية لإدارة الإعلام

	تابع للعلاقات		مستقل عنها		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
القطاع العام	١٢	٦٦.٦	٦	٣٣.٣	١٨	١٠٠
الشركات المساهمة	٢٠	٨٠	٥	٢٠	٢٥	١٠٠
المؤسسات الخيرية	٥	٧١.٥	٢	٢٨.٥	٧	١٠٠
المجموع	٣٧	٧٤	١٣	٢٦	٥٠	١٠٠

• درجة الاستقلال في كتابة البيانات الصحفية

تدرجت مستويات الاستقلال الممنوح للمبحوثين في كتابة البيانات الصحفية من "الاستقلال التام" ٢٣.٥٪ من المبحوثين إلى "الاستقلال المحدود" ٦١٪، وأخيرا "عدم وجود الاستقلال" ١٥.٤٪ من أفراد مجتمع البحث.

جدول (١٠) الاستقلال الممنوح لكتاب البيانات الصحفية

درجة الاستقلال	القطاع العام		الشركات المساهمة		المؤسسات الخيرية		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
استقلال تام	١٩	٢٩.٧	١١	١٩.٣	٢	١٣.٣	٣٢	٢٣.٥
استقلال محدود	٣٣	٥١.٦	٣٨	٦٦.٧	١٢	٨٠	٨٣	٦١
لا يوجد استقلال	١٢	١٨.٨	٨	١٤	١	٦.٧	٢١	١٥.٤
المجموع	٦٤	١٠٠	٥٧	١٠٠	١٥	١٠٠	١٣٦	١٠٠

والنظر في الجدول رقم (١٠) يبين أن أقل من ثلث (٢٩.٧٪) كتاب البيانات الصحفية في وزارات الدولة يشعرون بالاستقلال التام أثناء كتابة البيانات، وأن نظراءهم في والشركات المساهمة لم يتجاوزا خمس الكتّاب (١٩.٣٪) أما كتّاب البيانات في المؤسسات الخيرية فنسبتهم منخفضة جداً (١٣.٣٪)، ومعنى ذلك أن هؤلاء الكتّاب يتمتعون بحرية تامة في الطريقة التي يكتبون بها البيان الصحفي ومحتواه ولغته وأسلوب بنائه، دون تدخل من أحد، وفي الاتجاه المعاكس لا يشعر ١٨.٨٪ من كتاب البيانات في القطاع العام و١٤٪ في القطاع الخاص، و٦.٧٪ في المؤسسات الخيرية بوجود أي درجة من الاستقلال، ومعنى ذلك أن كبار موظفي المؤسسة يملون على هؤلاء الكتاب المحتوى الذي يريدون ويعدلون على الأسلوب الذين يكتبون به.

وفي منطقة الوسط وهم الغالب يرى أكثر من نصف كتاب البيانات الصحفية في القطاع العام (٥١.٦٪) والثلثان في الشركات المساهمة (٦٦.٧٪)، و٨٠٪ في المؤسسات الخيرية أن لديهم استقلالا محدودا في كتابة البيانات الصحفية.

وتشير هذه النتائج إلى أن كبار موظفي المؤسسات المدروسة يمنحون البيانات الصحفية عناية كبيرة تدفعهم بعض الأحيان إلى انتزاع حرية كاتب البيان الصحفي، أو على الأقل منحه درجة محدودة من الحرية.

• مدى وجود استراتيجية لكتابة البيانات الصحفية في المؤسسات المدروسة

تظهر البيانات المعروضة في الجدول (١١) أن نسبة كبيرة (٦٨.٧٩٪) من المبحوثين شعروا بأن مؤسساتهم تتبع استراتيجية محددة في كتابة البيانات الصحفية، بينما شعر ٢٨.٣٧٪ بعدم وجود أي استراتيجية.

جدول (١١) مدى وجود استراتيجية لكتابة البيانات الصحفية

	الوزارات		الشركات المساهمة		المؤسسات الخيرية		مجتمع البحث	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
نعم	٣٦	٥٣.٧	٤٨	٨١.٤	١٣	٨٦.٧	٩٧	٦٨.٧٩
لا	٢٩	٤٣.٣	١١	١٨.٦	٠	٠.٠	٤٠	٢٨.٣٧
لم يبين	٢	٣.٠	٠.٠	٠.٠	٢	١٣.٣	٤	٢.٨٤
المجموع	٦٧	١٠٠	٥٩	١٠٠	١٥	١٠٠	١٤١	١٠٠

وعند المقارنة بين المبحوثين تبعاً لانتمائهم المؤسسي (وزارات الدولة أو الشركات المساهمة أو المؤسسات الخيرية) يتبين أن أكثر من لم يشعر بوجود الاستراتيجية هم العاملون في وزارات الدولة ٤٣.٣٪ ثم الشركات المساهمة ١٨.٦٪، بينما انتفى ذلك عند المستجيبين في المؤسسات الخيرية.

وعلى الرغم من أن النتائج المعروضة في الجدول (١١) تدل على أن ٦٨.٧٩٪ من المبحوثين وافقوا على أن لدى المؤسسات التي يعملون فيها استراتيجية خاصة بكتابة البيانات الصحفية، إلا أن النظر إلى التوزيع المؤسسي (كل مؤسسة على حدة) يظهر نتيجة مغايرة ؛ حيث صرّح المبحوثون في أربع وزارات ٢١٪ من مجموع الوزارات المدروسة بعدم وجود استراتيجية محددة لكتابة البيانات الصحفية، وأجاب المبحوثون في ٢٦.٣٢٪ من الوزارات بوجود استراتيجية تحكم كتابة البيانات الصحفية، في حين تردد كتاب البيانات الصحفية في أكثر من نصف وزارات الدولة (٥٢.٦٪) في التصريح بالإجابة، حيث نفى بعض الموظفين في المؤسسة الواحدة وجود الاستراتيجية، بينما أجاب الباقون بوجودها.

وبلغت نسبة الشركات المساهمة التي شعر فيها كتّاب البيانات بوجود استراتيجية محددة في كتابة البيانات الصحفية ٧٧.٤٢٪، بينما نفى وجود الاستراتيجية موظفو ١٢.٩٪ من الشركات المساهمة، واقتصر التردد عند موظفي ٩.٦٨٪ من الشركات المدروسة، وعلى شكل مغاير أجمعت المؤسسات الخيرية على وجود استراتيجية خاصة بكتابة البيانات الصحفية.

ويمكن أن يرد الانقسام في الموافقة على "وجود الاستراتيجية لدى المؤسسة الواحدة من عدمها" إلى أن المبحوثين في بعض المؤسسات أكثر من شخص؛ فقد

يشعر أحدهم بوجود الاستراتيجية بينما لا يشعر بذلك الآخرون، ويمكن أن يرد انخفاض درجة الانقسام الشركات المساهمة إلى أن ٥٤.٨٤٪ من الشركات المساهمة لم يستجب فيها إلا موظف واحد.

- **الملامح العامة لاستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية كما يراها المبحوثون في مؤسساتهم**

استطاع الباحث تصنيف الملامح العامة لاستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية التي ذكرها المبحوثون إلى خمس مجموعات؛ المجموعة الأولى تتعلق بالأهداف التي تسعى لها المؤسسات عند كتابة البيانات الصحفية، وتختص المجموعة الثانية بطبيعة محتوى البيان الصحفي، وتركز المجموعة الثالثة على اللغة وأساليب بناء البيانات الصحفية، وتتناول المجموعة الرابعة نظرة المؤسسة إلى الجمهور المستهدف بالبيان الصحفي، أما المجموعة الخامسة فتحدد السياسة العامة التي تحكم الأداء الإعلامي في بعض إدارات الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسات المدروسة.

o المجموعة الأولى: أهداف البيانات الصحفية:

الملمح	العدد	النسبة
التعريف بالمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وإنجازاتها والدفاع عنها	١٤	٣٨.٨٩
حشد الدعم المادي والمعنوي لصالح المؤسسة	٧	١٩.٤٤
الوصول إلى الجمهور والتواصل معه	٤	١١.١١
تحقيق المصلحة الوطنية	٤	١١.١١
تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	٣	٨.٣٣
المحافظة على توازن السوق واستقراره	٢	٥.٥٦
رفع الروح المعنوية لمنسوبي المؤسسة	١	٢.٧٨
طمأنة المواطن على قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات	١	٢.٧٨
المجموع	٣٦	١٠٠

o المجموعة الثانية: محتوى البيانات الصحفية:

الملمح	العدد	النسبة
الحقائق والمعلومات الصحيحة عن نشاطات المؤسسة	٤١	٨٩.١٣
أهم النتائج المالية	١	٢.١٧
المعلومات التي تزود الموظفين بمهارات تدريبية	١	٢.١٧
المعلومات التي تفيد المطلع وتبين مصداقية الشركة	١	٢.١٧
معلومات تضفي الصبغة الشرعية على أعمال الشركة	١	٢.١٧
المعلومات الجوهرية المؤثرة في سعر السهم	١	٢.١٧
المجموع	٤٦	١٠٠

o المجموعة الثالثة: لغة البيان الصحفي وأسلوب بنائه:

الملمح	العدد	العدد
الشفافية والوضوح في التعبير عن الموقف	٢٧	٥٨.٧٠
شرح الموقف بعقلانية والبعد عن العواطف والكلام الإنشائي	٨	١٧.٣٩
السهولة والبساطة والوضوح	٥	١٠.٨٧
الاختصار وعدم الإطالة	٣	٦.٥٢
التمويه في الطرح الذي يوفر خطاً للرجعة عند الحاجة	٢	٤.٣٥
التركيز على الجانب الإنساني والوجداني	١	٢.١٧
المجموع	٤٦	١٠٠

o المجموعة الرابعة: نظرة المؤسسات إلى الجمهور المستهدف:

الملمح	العدد	النسبة
الجمهور مهم ولذلك لا بد من احترام عقليته وثقافته	٦	٦٠
الجمهور جزء من مسؤولية المؤسسة	١	١٠
الجمهور يهتم بعمل الشركة ويقدرها	١	١٠
الجمهور مالك للشركة أو من ملاكها	١	١٠
الجمهور قوي ومؤثر ولذلك تستعين به المؤسسة للضغط على الجهات الرسمية	١	١٠
المجموع	١٠	١٠٠

٥ المجموعة الخامسة: سياسة الأداء الإعلامي في المؤسسات:

الملمح	العدد	النسبة
تقليل البيانات الصحفية	١٠	١٦.١٣
إعداد الردود الصحفية من قبل المدير العام أو موافقته عليها	٩	١٤.٥٢
العمل بأسلوب إعلامي احترافي	٥	٨.٠٦
عدم ذكر الأسماء في البيان الصحفي قدر الإمكان	٥	٨.٠٦
عدم الإفصاح عن الجوانب السلبية	٤	٦.٤٥
عدم إهانة أحد أو تجريحه أو اتهامه	٣	٤.٨٤
مراعاة السياسة العامة والقواعد العامة لسلوك المجتمع	٣	٤.٨٤
تقبل النقد والإفادة منه لتعديل الأخطاء	٣	٤.٨٤
التغطية الشاملة للحدث	٢	٣.٢٣
محدودية الأشخاص المسموح لهم بالتحدث لوسائل الإعلام	٢	٣.٢٣
عدم التصريح لأي جهة إعلامية دون إذن الجهة المختصة	٢	٣.٢٣
اختيار الوسيلة والوقت المناسبين	٢	٣.٢٣
البعد عن المهاترات	٢	٣.٢٣
أن يتماشى الخبر مع السياق الإجمالي لاتصال المؤسسة	٢	٣.٢٣
ذكر اسم المؤسسة في عنوان الخبر الصحفي	١	١.٦١
التركيز على الجوانب الأساسية	١	١.٦١
عدم نشر الأخبار التي تهبط المعنوية	١	١.٦١
عدم إثارة شفقة المتلقي وعدم الاتجار بالأطفال	١	١.٦١
التواصل الشخصي مع بعض المستحقين لتغطيات خاصة	١	١.٦١
السرعة في الرد والنشر	١	١.٦١
إعطاء المعلومات المطلوبة فقط	١	١.٦١
معالجة القصور بعيدا عن الصحافة	١	١.٦١
المجموع	٦٢	١٠٠

وعلى الرغم من أهمية هذه الملامح؛ لأنها تمثل جزءا من الاستراتيجية، إلا أنها لا تختص بمؤسسة واحدة، وغير متفق عليها بين موظفي المؤسسة الواحدة، ولا تعكس رؤية محددة لكتاب البيانات الصحفية في المؤسسات المدروسة، ولعل أكثرها يمكن أن يصنف على أنه انطباعات ذاتية للمبحوثين ربما أملتها عليهم الممارسة اليومية.

• أساليب تعامل الصحف السعودية مع البيانات الصحفية التي تبعثها المؤسسات المدروسة

تتعامل الصحف السعودية مع البيانات الصحفية التي تبعثها المؤسسات المدروسة تعاملا يصب في صالح تلك المؤسسات؛ فقد أظهرت النتائج أن الصحف تنشر البيانات الصحفية كما هي حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (٤.١٢) من (٥) ، دون أي تعديل، والأسلوب الثاني عدم النشر (٣.٩٦)، والأسلوب الثالث الإضافة (٣.٨٣) ثم إعادة الصياغة (٣.٨٢) والأسلوب الخامس حذف بعض أجزاء البيان الصحفي (٣.٧٧)، وأخيراً الاختصار (٣.١٩).

وعلى الرغم من أن أكثر الأساليب استعمالا هو النشر كما هو، إلا أن "رفض النشر" يأتي في المرتبة الثانية، مما يعني أن محرري الصحف يفضلون نشر البيان الصحفي كما هو، على إدخال التعديلات عليه بالإضافة أو الحذف أو الاختصار

وإعـادة الـصياغة، وهـو الـذي ألجـأهم إلى رفـض نـشر البيانـات الـصحفية التـي تصدرها المؤسسات، وربـما يعـود ذلـك إلى اعتبـارات مهنيـة خاصـة بالـصحف، ولكن هذا التفضيل يجعل المؤسسات تخسر كثيراً من فرص النشر.

جدول (١٢) أساليب تعامل الصحف السعودية مع البيانات الصحفية

أسلوب التعامل	درجة الموافقة	الترتيب
النشر كما هو	٤.١٢	١
عدم النشر	٣.٩٦	٢
الإضافة	٣.٨٣	٣
إعادة الصياغة	٣.٨٢	٤
الحذف	٣.٧٧	٥
الاختصار	٣.١٩	٦

- **درجـة تحـري مـنهج التحريـر الـذي تتبعـه الـصحف عنـد كتابـة البيان الصحفي**

دلت النتائج المعروضة في الجدول (١٣) على أن أكثر مـن نـصف المبحـوثين (٥٢.٥٪) موافقون على أنهم يتحرون مـنهج الـصحف في تحريـر الأخبـار، وربـما يكـون هـذا أحـد الأسـباب الرئيـسة التـي أدت إلى نـشر البيانـات الـصحفية للمؤسسات كثيراً دون تعديل، وتدل النتائج على أن الثلث (٣٣.٣٪) يرفضون

مبدأ التحري، مما يعني أنهم يكتبون البيانات الصحفية دون مراعاة منهج الصحف التي يؤملون أن تنشر بياناتهم.

جدول (١٣) تحري منهج الصحف عند كتابة البيانات الصحفية

	العدد	النسبة
موافق	٧٤	٥٢.٥
محايد	١٧	١٢.١
غير موافق	٤٧	٣٣.٣
لم يبين	٣	٢.١
المجموع	١٤١	١٠٠.٠

استراتيجيات مجتمع البحث في كتابة البيانات الصحفية

تتبع المؤسسات المدروسة بفئاتها الثلاث "وزارات الدولة" و"الشركات المساهمة"، و"المؤسسات الخيرية" في كتابة البيانات الصحفية استراتيجية التيسير ("٣.٦٥" من "٤") بالدرجة الأولى، ويليها استراتيجيتا "الدعاية للقياديين" في المؤسسات التي يعملون بها (٣.٤٦)، ثم "التثقيف" (٣.٤١) كما يبين ذلك الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤) ترتيب استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية

استراتيجية	وزارات الدولة		الشركات المساهمة		المؤسسات الخيرية		مجتمع البحث	
	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب
التيسير	٣.٦١	١	٣.٦٩	١	٣.٦٨	١	٣.٦٥	١
الدعاية للقادة	٣.٣٥	٣	٣.٥٥	٢	٣.٦٥	٢	٣.٤٦	٢
التثقيف	٣.٣٧	٢	٣.٤٦	٣	٣.٤٤	٣	٣.٤١	٣
التعاون	٣.٠٢	٤	٣.٠٨	٤	٣.١٩	٥	٣.٠٦	٤
الإقناع	٢.٩٦	٥	٢.٩٥	٥	٣.٤١	٤	٣.٠٠	٥
الترغيب	٢.٦٨	٧	٢.٦	٦	٢.٩٧	٦	٢.٦٨	٦
الدعاية للمؤسسات	٢.٦٨	٦	٢.٤٣	٧	٢.٧١	٧	٢.٥٨	٧
المساومة	٢.٤٦	٨	٢.٣٩	٨	٢.٦٩	٨	٢.٤٥	٨
الترهيب	٢.٠٣	٩	١.٥٧	٩	١.٤٨	٩	١.٧٨	٩
المتوسط من "٤"								

وجاء في الترتيبين الرابع والخامس على مستوى مجتمع البحث استراتيجيتا "التعاون" (٣.٠٦)، ثم "الإقناع" (٣.٠٠)، ويليهما استراتيجيات "الترغيب" (٢.٦٨) فـ"الدعاية للمؤسسات" (٢.٥٨) ثم "المساومة" (٢.٤٥)، وأخيراً استراتيجية "الترهيب" (١.٧٨).

وأخذت ثلاث استراتيجيات رتباً متماثلة عند المؤسسات المدروسة (العامة والمساهمة والخيرية) وهي استراتيجية "التيسير" التي احتلت المركز الأول، واستراتيجيتا "المساومة" و"الترهيب" اللتان جاءتا في آخر سلم الاستراتيجيات "الثامن" و"التاسع" على التوالي.

وتوافقت درجة استعمال استراتيجيتي "الدعاية للقياديين" و"التثقيف" عند الشركات المساهمة والمؤسسات الخيرية؛ حيث جاءتا في الترتيبين "الثاني" و"الثالث" على التوالي، في حين جاء استعمال هاتين الاستراتيجيتين عند وزارات الدولة في الترتيبين نفسيهما ولكنهما معكوسين "الثالث" و"الثاني" على التوالي، ومعنى ذلك أن الوزارات تستعمل استراتيجية "التثقيف" أكثر من استعمال الشركات المساهمة لها.

وجاءت استراتيجيتا "التعاون" و"الإقناع" في الترتيبين "الرابع" و"الخامس" على التوالي عند كل من "وزارات الدولة" و"الشركات المساهمة"، بينما جاء

استعمال هاتين الاستراتيجيتين لدى المؤسسات الخيرية في الترتيبين نفسيهما ولكنهما معكوسين "الخامس" و"الرابع" على التوالي.

واحتلت استراتيجيتا "الترغيب" و"الدعاية للمؤسسات" الترتيبين "السادس" و"السابع" على التوالي عند كل من الشركات المساهمة والمؤسسات الخيرية، في حين جاء استعمال هاتين الاستراتيجيتين عند وزارات الدولة في الترتيبين نفسيهما ولكنهما معكوسين "السابع" و"السادس" على التوالي.

العوامل المؤثرة في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية

- **نوع المؤسسة**

لمعرفة دلالة الاختلاف في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية لدى مؤسسات مجتمع البحث تبعاً لنوع المؤسسة "وزارات الدولة" و"الشركات المساهمة" و"المؤسسات الخيرية"، استعمل الباحث تحليل التباين الأحادي، فأظهرت النتائج عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين المؤسسات إلا في ثلاث استراتيجيات (جدول ١٥) وهي "الإقناع" و"الترهيب" و"الدعاية للقياديين" في المؤسسة.

ولتحديد مصدر التبيان في الاستراتيجيات الثلاث أجرى الباحث اختبار شيفيه(Scheffe) ، فتبين أن استعمال المؤسسات الخيرية لاستراتيجية "الإقناع" (٣.٤) يختلف اختلافاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) عن استعمال كل من وزارات الدولة (٢.٩٦) والشركات المساهمة (٢.٩٤).

جدول (١٥) تحليل التبيان في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية حسب نوع المؤسسات

استراتيجية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
الإقناع	بين المجموعات	٢.٧٧٨	٢	١.٣٨٩	٤.٥٨٨	٠.٠١٢
	داخل المجموعات	٤١.٧٧٥	١٣٨	٠.٣٠٣		
	المجموع	٤٤.٥٥٢	١٤٠			
الترهيب	بين المجموعات	٨.٢٤٣	٢	٤.١٢٢	٩.٨٥٥	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٥٧.٧١٧	١٣٨	٠.٤١٨		
	المجموع	٦٥.٩٦٠	١٤٠			
الدعاية للقادة	بين المجموعات	١.٧٦٧	٢	٠.٨٨٤	٥.٩٤٤	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٢٠.٥١٥	١٣٨	٠.١٤٩		
	المجموع	٢٢.٢٨٢	١٤٠			

وعلى الرغم من أن جميع المؤسسات المدروسة متفقة على أن استراتيجية "الترهيب" أقل الاستراتيجيات استعمالا في كتابة البيانات الصحفية، إلا أن تحليل التباين أظهر فرقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) في استعمال هذه

الاستراتيجية من قبل وزارات الدولة (٢.٠٣) مقابل استعمال كل من الشركات المساهمة (١.٥٧)، والمؤسسات الخيرية (١.٤٨)، ولعل ذلك يعود إلى أن مؤسسات الدولة ذات قوة معنوية أكثر من قوة الشركات المساهمة أو المؤسسات الخيرية.

والاستراتيجية الثالثة التي أظهر تحليل التباين اختلافا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) في استعمالها هي استراتيجية "الدعاية للقياديين" في المؤسسة؛ حيث اقتصر الفرق في استعمالها بين وزارات الدولة (٣.٣٥) والمؤسسات الخيرية (٣.٦٥) فقط، وربما عادت زيادة درجة ممارسة استراتيجية "الدعاية للقادة" في المؤسسات الخيرية إلى رغبة كتاب البيانات الصحفيين إلى إبراز قادة تلك المؤسسات طمعاً في استمرار عقد التوظيف أو التطلع للحصول على مكافأة أو ترقية وظيفية، خاصة وأن العاملين في تلك المؤسسات لا يخضعون لنظام موحد، بل لكل مؤسسة نظام خاص، وربما يعود إلى حب القياديين في المؤسسات الخيرية للظهور الإعلامي أكثر من حب القياديين في وزارات الدولة.

- **تبعية إدارة الإعلام للعلاقات العامة أو الاستقلال عنها**

لما كان الفصل بين الإعلام والعلاقات العامة أحد الأشكال التنظيمية التي تتخذها المؤسسات في بناء هيكلها التنظيمي، سعى الباحث إلى معرفة تأثير هذا الفصل على استراتيجية كتابة البيانات الصحفية، فأجرى اختبار (T) لقياس الفرق بين استراتيجيات المؤسسات التي تندرج إدارة الإعلام تحت العلاقات العامة، واستراتيجيات المؤسسات التي يمثل الإعلام فيها إدارة مستقلة؛ فأظهرت نتيجة الاختبار عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية على مستوى مجتمع البحث إلا في استراتيجية واحدة وهي "الدعاية للقياديين" في المؤسسة؛ حيث بلغت قيمة (T) (٢.٤٩) بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) لصالح الإدارات المستقلة كما في الجدول (١٦).

جدول (١٦) اختبار (T) لقياس الفرق في استعمال استراتيجية الدعاية للقياديين في البيانات الصحفية حسب تبعية الإعلام للعلاقات العامة في مجتمع البحث

التبعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
تابع	٨٧	٣.٣٩	٠.٣٩٧٤٩	٢.٤٩-	٠.٠١
مستقل	٤٤	٣.٥٧	٠.٣٨٢٧٦		

ويمكن تفسير النتيجة بأن فصل إدارة الإعلام عن العلاقات العامة واستقلالها جاء تعبيراً عن اهتمام المسؤول في المؤسسة بالشأن الإعلامي وحرصه على الظهور المتكرر في وسائل الإعلام.

- **درجة الاستقلال في كتابة البيانات الصحفية**

ظهر تأثير درجة الاستقلالية الممنوحة لكتاب البيانات الصحفية على ممارسة استراتيجية "التعاون" في مؤسسات القطاع العام فقط؛ إذ دلت نتائج معامل الارتباط على وجود علاقة (٠.٢٨١*) ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥)، أما ممارسة باقي الاستراتيجيات فلم تؤثر عليها درجة الاستقلالية لافتقار درجة العلاقة الارتباطية للدلالة الإحصائية، وكذلك الحال بالنسبة لممارسة كل الاستراتيجيات في الشركات المساهمة والمؤسسات الخيرية، وعلى مستوى مجتمع البحث بشكل عام.

- **وجود استراتيجية محددة لكتابة البيانات الصحفية**

عندما يكون للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم تتعلق بكتابة البيانات الصحفية، فسيكون لها منهج تحريري واحد يسير عليه المسؤولون عن كتابة البيانات، وإذا لم يكن هناك استراتيجية محددة فإن كتابة البيانات الصحفية ستخضع للاعتبارات الذاتية للكاتب، وستتعدد طرق المعالجة وأساليب العرض ومحتوى البيان.

ولأهمية معرفة الفرق في استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية التي يتبعها المبحوثين تبعاً لشعور هؤلاء الكتاب بوجود استراتيجية خاصة بالمؤسسة، تتعلق بكتابة البيانات الصحفية أو عدم شعورهم بذلك، استعمل الباحث اختبار (T)، فأظهرت نتيجة الاختبار فرقا ذا دلالة إحصائية في أربع استراتيجيات "الترهيب" و"الترغيب" و"الدعاية للمؤسسات" و"التثقيف"، ومعنى ذلك أن الذين يشعرون بعدم وجود استراتيجية محددة يميلون إلى استخدام هذه الاستراتيجيات أكثر من ميل الذين يشعرون أن لمؤسساتهم استراتيجية محددة في كتابة البيانات الصحفية كما هو مبين في الجدول رقم (١٧).

جدول (١٧) اختبار(T) لقياس الفرق في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية حسب الشعور بوجود استراتيجية

استراتيجية:	وجود الاستراتيجية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
الترهيب	نعم	٩٧	١.٦٦	٠.٦٦٦٧٢	-٣.٢٦	٠.٠٠١
	لا	٤٠	٢.٠٧	٠.٦٥٧٠٣		
الترغيب	نعم	٩٧	٢.٥٩	٠.٧٣٩٩٠	-٢.٠٤	٠.٠٤٣
	لا	٤٠	٢.٨٧	٠.٦٣٥٤٦		
الدعاية للمؤسسات	نعم	٩٧	٢.٥٤	٠.٧٥٤٠٥	-٠.٦١١	٠.٠٢٩
	لا	٤٠	٢.٦٣	٠.٦١٩٨٨		
التثقيف	نعم	٩٧	٣.٤٢	٠.٤٧٧٥٨	-٠.٠٧	٠.٠١
	لا	٤٠	٣.٤٣	٠.٣٣٠٠٥		

وتدل هذه النتيجة على الاستراتيجية التي يمارسها كتاب البيانات الصحفية الذين يرون أن لمؤسساتهم استراتيجية خاصة ربما تختلف عن الاستراتيجيات المدروسة.

- **تعامل الصحف السعودية مع البيانات الصحفية التي تبعثها مؤسسات مجتمع البحث**

ربما يكون لأسلوب التعامل الذي تتبعه الصحف المحلية مع البيانات الصحفية التي تبعثها مؤسسات مجتمع البحث تأثيرا في تحديد الاستراتيجية التي يكتب بها البيان الصحفي، وللتحقق من ذلك أجرى الباحث اختبار معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين أسلوب التعامل من قبل الصحيفة واستراتيجية كتابة البيان الصحفي، فأظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين "نشر البيان الصحفي كما هو" واستراتيجيتي "التثقيف" و"التيسير"، ومعنى ذلك؛ أنه كلما زادت درجة استعمال هاتين الاستراتيجيتين في كتابة البيانات الصحفية زادت فرص نشر تلك البيانات كما هي دون تغيير، وفي هذا دلالة على أن الصحف تشجع المؤسسات على استعمال هاتين الاستراتيجيتين، وأنهما ينسجمان مع المنهج التحريري للصحف السعودية.

ودلت النتائج المعروضة في الجدول (١٨) على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استعمال استراتيجية "الترغيب" في كتابة البيانات الصحفية وأسلوبي "التعديل بالإضافة" (-٠.١٩٢*) و"التعديل بالحذف" (-٠.١٧٨*) الذين تتعامل بهما الصحف المحلية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية عكسية أيضاً ولكن عند مستوى (٠.٠١) بين استعمال استراتيجيتي "الترهيب" و"المساومة" وأسلوبي "التعديل بالإضافة" (-٠.٢٤٦**) (-٠.٣٠٩**) و"إعادة الصياغة" (-٠.٢٤٤**) (-٠.٢٨٦**) على التوالي.

جدول (١٨) معامل الارتباط بين استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية وأساليب تعامل الصحف مع بيانات المؤسسات

الاستراتيجية	النشر كما هو	الاختصار	الإضافة	الحذف	إعادة الصياغة
التثقيف	٠.١٧١*	٠.٠٨٥	٠.٠٩٢	٠.٠٥٩	٠.٠٢٠
التيسير	٠.١٩٣*	٠.١٤٧	٠.١١٦	٠.١١٧	٠.٠٥٤
الإقناع	٠.١١٠	-٠.٠٦٤	-٠.١٠٢	-٠.٠٨٨	-٠.١٦١
الترغيب	-٠.٠٧٧	-٠.٠٩٥	-٠.١٩٢*	-٠.١٧٨*	-٠.١٦٦
الترهيب	-٠.١٤٢	-٠.١٤٧	-٠.٢٤٦**	-٠.٠٩٣	-٠.٢٤٤**
المساومة	-٠.٠٩٠	-٠.٢٥٠	-٠.٣٠٩**	-٠.١٧٨*	-٠.٢٨٦**
التعاون	٠.٠٠٠	٠.٠٠٥	-٠.٠٢٤	٠.٠١٢	-٠.٠٦٢
الدعاية للقياديين	٠.١٣٣	-٠.٠١٤	٠.٠٥٨	٠.٠٣٦	٠.٠٢٨
الدعاية للمؤسسات	-٠.٠٥١	-٠.٠٨٢	-٠.١٩٥*	-٠.١٠٤	٠.٣٦٣**

* = مستوى الدلالة: ٠.٠٥ ** = مستوى الدلالة: ٠.٠١

وبينت نتائج معامل الارتباط علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استعمال استراتيجية "المساومة" وأسلوبي "التعديل بالاختصار" (-٠.٢٥٠*)، و"التعديل بالحذف" (-٠.١٧٨*)، وبينت النتائج أيضا علاقتين عكسيتين؛ الأولى ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، والثانية عند مستوى (٠.٠٥) بين استعمال استراتيجية "الدعاية للمؤسسات"، وأسلوبي "إعادة الصياغة" (-٠.٣٦٣**)، و"التعديل بالإضافة" (-٠.١٩٥*).

ومعنى هذه العلاقات العكسية أن زيادة استعمال استراتيجيات "الترغيب" و"الترهيب" و"المساومة" و"الدعاية للمؤسسات" يقابلها انخفاض في أساليب التعديل "بالاختصار" و"الإضافة" و"الحذف" وانخفاض في أسلوب "إعادة الصياغة" التي تتعامل بها الصحف السعودية مع البيانات الصحفية التي تبعثها مؤسسات مجتمع البحث للصحف.

- **تحري المنهج التحريري الذي تتبعه الصحف السعودية عند كتابة البيانات الصحفية**

لضمان النشر في الصحف تحرص بعض المؤسسات على تحري المنهج التحريري الذي تتبعه تلك الصحف عند كتابة البيانات الصحفية، ولكن هل يعكس هذا الحرص نمطا معينا لاستراتيجية كتابة البيانات الصحفية؟، وبصياغة أخرى هل هناك علاقة بين تحري منهج الصحف واستعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية؟.

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار معامل الارتباط لبيرسون؛ فأظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استعمال استراتيجيات "الإقناع" (٠.٢٨٧**)، و"الترغيب" (٠.٢٦٦**)، و"المساومة" (٠.٢٩٥**)، و"التعاون" (٠.٢٦٥**)، و"الدعاية للمؤسسات" (٠.٢٥١**)، من جهة وتحري مؤسسات مجتمع البحث لمنهج التحرير الذي تتبعه الصحف المحلية من جهة أخرى كما هو موضح في الجدول رقم (١٩).

جدول (١٩) معامل الارتباط بين استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية وتحري المنهج التحريري للصحف التي ترسل لها تلك البيانات

الاستراتيجيات	تحري المنهج التحرير للصحف
التثقيف	٠.٠٣٥
التيسير	٠.٠٦٦
الإقناع	٠.٢٨٧**
الترغيب	٠.٢٦٦**
الترهيب	٠.١٥٢
المساومة	٠.٢٩٥**
التعاون	٠.٢٦٥**
الدعاية للقياديين	٠.١١٦
الدعاية للمؤسسات	٠.٢٥١**

* = مستوى الدلالة: ٠.٠٥ ** = مستوى الدلالة: ٠.٠١

وتدل هذه العلاقة الطردية على أنه كلما زادت درجة استعمال هذه الاستراتيجيات زادت درجة التحري لمنهج التحرير الخاص بالصحف المحلية عند كتابة البيانات الصحفية ربما لزيادة درجة ضمان نشر البيان الصحفي كما هو.

• علاقة سمات المبحوثين باستعمال استراتيجيات كتابة البيانات:

▪ المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

كشفت اختبارات معامل الارتباط لبيرسون عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استعمال استراتيجية "الترهيب"، وكل من "المؤهل العلمي" (-٠.١٩٧*) و"سنوات الخبرة" في التحرير الإعلامي (-٠.٢٠٥*)، ومعنى ذلك أنه كلما انخفض مستوى المؤهل العلمي وقلت سنوات الخبرة زادت درجة استعمال استراتيجية "الترهيب"، والعكس أيضا صحيح.

جدول (٢٠) معامل الارتباط بين استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمبحوثين

الاستراتيجيات	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
التثقيف	٠.٠٥٠	٠.٠٧٤
التيسير	-٠.٠٠٤	٠.٠٥٣
الإقناع	-٠.٠٢٦	-٠.٠٨٤
الترغيب	-٠.٠٢٥	-٠.٠٦٠
الترهيب	-٠.١٩٧*	-٠.٢٠٥*
المساومة	٠.٠٧٤	-٠.٣٠٥**
التعاون	٠.٠١٦	٠٧٤.٠
الدعاية للقياديين	-٠.٠٢٢	٠.٠٧٩
الدعاية للمؤسسات	-٠.٠٦٩	-٠.٢٢٠

وارتبط استعمال استراتيجية "المساومة" ارتباطاً عكسياً ذا دلالة إحصائية (٠.٠١) بسنوات الخبرة لكتاب البيانات الصحفية في مؤسسات مجتمع البحث (-٠.٣٠٥**)، ومعنى ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة لكتاب البيانات الصحفية انخفضت درجة استعمالهم لاستراتيجية المساومة، والعكس صحيح.

- **التخصص العلمي**

يبدو أن التخصص العلمي ليس عاملا مؤثرا في تحديد استراتيجية كتابة البيانات الصحفية على مستوى مجتمع البحث، فتحليل التبيان لم يظهر أي فرق ذي دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية تبعا لتخصص الكتاب، ولـمّا أعاد الباحث توزيع المبحوثين إلى مجموعتين "المتخصصين في الإعلام" والمتخصصين في "المجالات الأخرى" لم تظهر نتيجة اختبار (T) فرقا ذا دلالة إحصائية في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية عند هاتين المجموعين، ولكن عندما جزّأ الباحث المستجيبين في هاتين المجموعتين تبعاً لنوع المؤسسة التي ينتمون إليها، ظهر تأثير التخصص في استعمال ثلاث استراتيجيات عند كتاب البيانات الصحفية في الشركات المساهمة فقط.

جدول (٢١) اختبار (T) لقياس الفرق في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية حسب التخصص العلمي لكتاب بيانات الشركات المساهمة

استراتيجية	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
التيسير	إعلام	١٦	٣.٨١	٠.٢٦٦١٥	١.٧٣	٠.٠٣
	تخصصات أخرى	٣٣	٣.٦١	٠.٤٣٧٦٤		
الدعاية للقادة	إعلام	١٦	٣.٧٣	٠.٢٣٢١٨	٢.٣٤	٠.٠٠٢
	تخصصات أخرى	٣٣	٣.٤٤	٠.٤٦٥٢٣		
الإقناع	إعلام	١٦	٣.٢٤	٠.٤٤١٤٥	٢.٦٤	٠.٠١١
	تخصصات أخرى	٣٣	٢.٨٦	٠.٥٠٠١٢		

فتشير النتائج المعروضة في جدول (٢١) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استعمال المتخصصين في مجال الإعلام في الشركات المساهمة لاستراتيجيات "التيسير" و"الدعاية للقياديين" و"الإقناع" واستعمال المتخصصين في المجالات الأخرى؛ حيث بلغت قيمة اختبار (T) (١.٧٣) و(٢.٤٣) (٢.٦٤) على التوالي؛ ومعنى ذلك أن الإعلاميين يميلون إلى استعمال استراتيجيتي "التيسير" و"الدعاية للقياديين" أكثر من ميل ذوي التخصصات الأخرى، وعلى العكس

من ذلك يميل ذوو التخصصات الأخرى إلى استعمال استراتيجية "الإقناع" أكثر من ميل الإعلاميين إليها.

- **مسمى الوظيفة التي يشغلها المبحوثون**

اتجه شاغلو الوظائف الإعلامية في الشركات المساهمة فقط نحو ممارسة استراتيجيتي "الإقناع" و"الدعاية للقادة" في كتابة البيانات الصحفية، منصرفين بذلك عن ممارسة استراتيجية "الترهيب"؛ وقد اعتمد الباحث في هذه النتيجة على اختبار (T) الذي أظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استعمال شاغلي الوظائف الإعلامية وشاغلي الوظائف غير الإعلامية في الشركات المساهمة لاستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية؛ فمتوسط درجة ممارسة شاغلي الوظائف الإعلامية لاستراتيجيتي "الإقناع" و"الدعاية للقادة" (٣.٠٧) و(٣.٦٤) على التوالي، في حين أن متوسط درجة ممارسة شاغلي الوظائف غير الإعلامية لهاتين الاستراتيجيتين (٢.٧٥) و(٣.٣٦) على التوالي، أما استراتيجية "الترهيب" فدرجة ممارستها عند شاغلي الوظائف غير الإعلامية (١.٨٦) أكبر من درجة ممارستها عند شاغلي الوظائف الإعلامية (١.٤٥) كما في الجدول (٢٢).

جدول (٢٢) اختبار (T) لقياس الفرق في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية حسب مسمى الوظيفة لكتاب بيانات الشركات المساهمة

استراتيجية	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
الإقناع	إعلامية	٣٦	٣.٠٧	٠.٤٤٣١٠	٢.١٧	٠.٠٣٤
	غير إعلامية	١٥	٢.٧٥	٠.٥٤٨٦٩		
الدعاية للقادة	إعلامية	٣٦	٣.٦٤	٠.٢٩٥٠٥	٢.٥٧	٠.٠٠٨
	غير إعلامية	١٥	٣.٣٦	٠.٤٨٥٥٧		
الترهيب	إعلامية	٣٦	١.٤٥	٠.٤٦٩٠٦	–٢.٤٦	٠.٠٢٨
	غير إعلامية	١٥	١.٨٦	٠.٦٩٩٩١		

وعند إعادة النظر في الجدول (٢٢) يتبين أن شاغلي الوظائف الإعلامية يمارسون استراتيجيتي "الإقناع" و"الدعاية للقادة" أكثر من ممارسة الذين يشغلون وظائف غير إعلامية، وعلى العكس من ذلك يتجنبون ممارسة استراتيجية "الترهيب" أكثر من غيرهم.

مناقشة النتائج

عرض الباحث أهم النتائج لهذه الدراسة، ومن المناسب هنا الإجابة تحديداً عن تساؤلات البحث، وهي على النحو التالي:

إجابة التساؤل الأول: (مدى إدراك القائم بالاتصال في المؤسسات المدروسة لاستراتيجية كتابة البيانات الصحفية؟)

على الرغم من أن عددا كبيرا (٨٦.٧٪) من المستجيبين في المؤسسات الخيرية و(٨١.٤٪) من المبحوثين في الشركات المساهمة و(٥٣.٧٪) من كتاب البيانات الصحفية في وزارت الدولة يدركون أنهم يمارسون استراتيجية محددة أثناء كتابة البيانات الصحفية، إلا أنهم مختلفون حول معالم هذه الاستراتيجية، بل قد يدركها كاتب، بينما لا يدركها آخر في المؤسسة نفسها.

ويمثل التعريف بالمؤسسة والدفاع عنها وحشد الدعم المادي والمعنوي لها والتواصل مع الجمهور وتحسين الصورة الذهنية أهم أهداف الاستراتيجية التي أدرك المبحوثون أنهم يتبعونها في كتابة البيانات الصحفية. فيما تمثل نشاطات المؤسسة وإنجازاتها المحتوى الذي تتضمنه تلك البيانات. ويعبر المبحوثون عن تلك الأهداف وذلك المحتوى بشفافية ووضوح، وقد يتعدون عن العواطف

والكلام الإنشائي، وربما تعمدوا الاختصار والتمويه أحياناً. ورغم انحسار مراعاة الجمهور عند كتابة البيانات الصحفية، إلا أن أهم القضايا المتعلقة به هي التأكيد على احترام عقليته وثقافته.

السمة الغالبة لسياسة الأداء الإعلامي للمؤسسات المدروسة هي تقليل البيانات الصحفية، والمركزية في الجهة التي تصدرها، إضافة إلى تجنب ذكر الأسماء، والجوانب السلبية، واستعداء الآخرين.

ويتحرى المبحوثون المنهج التحريري الذي تتبعه الصحف السعودية التي يبعثون إليها بياناتهم الصحفية، وهو الذي جعل تلك الصحف تتعامل معها تعاملا إيجابياً، حيث تنشرها كما هي كثيراً.

إجابة التساؤل الثاني: (ما أكثر استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية ممارسة في المؤسسات المدروسة؟)

باستعمال المقياس الخاص باستراتيجيات كتابة البيانات الصحفية الذي بناه الباحث تبين أن مجتمع البحث يستخدم استراتيجية "التيسير" كثيرا جداً، ويليها استراتيجيتا "الدعاية للقادة" و"التثقيف"، وأن استراتيجية "الترهيب" لا تُستخدم إلا بدرجة محدودة جداً، أما باقي الاستراتيجيات فدرجة استعمالها متوسطة وبمستويات متفاوتة؛ إذ جاءت استراتيجيتا "التعاون" و"الإقناع" في

الترتيبين الرابع والخامس، وتبوأت استراتيجيات "الترغيب" و"الدعاية للمؤسسات" و"المساومة" الدرجات السادسة والسابعة والثامنة على التوالي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة كيلي جارنت باج التي أشارت إلى تعدد مستويات استعمال الاستراتيجيات السبع في كتابة البيانات الصحفية، وتنسجم أيضاً مع نتيجة باج المتعلقة بارتفاع درجة ممارسة استراتيجيات "التثقيف" و"الإقناع" و"التيسير"، في مقابل انخفاض درجة ممارسة استراتيجيات "الترغيب" و"الترهيب" و"المساومة".

إجابة التساؤل الثالث: (ما أكثر المؤسسات التي تمارس استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية؟)

بينما تطابق ترتيب درجة ممارسة استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية في مجتمع البحث مع ترتيب درجة ممارستها في الشركات المساهمة، والمؤسسات الخيرية ما عدا استراتيجية "الإقناع" - التي تقدمت عند المؤسسات الخيرية إلى الترتيب الرابع، و"المساومة" التي تأخرت إلى الترتيب الخامس - اختلف ترتيب وزارات الدولة لممارسة أربع استراتيجيات؛ إذ تقدمت استراتيجية "التثقيف" إلى الترتيب الثاني وتراجعت استراتيجية "الدعاية للقياديين" إلى الترتيب الثالث، وانتقلت استراتيجية "الدعاية للمؤسسات" إلى الدرجة السادسة بدلا من

الترتيب السابع الذي تأخرت إليه استراتيجية "الترغيب". وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهى إليه "ويردر" من أن المؤسسات الحكومية استعملت استراتيجية التثقيف أكثر من الشركات.

إجابة التساؤل الرابع: (ما العوامل المؤثرة في استعمال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية؟)

اقتصر تأثير نوع المؤسسة "الوزارات" و"الشركات المساهمة" و"المؤسسات الخيرية" على استعمال ثلاث استراتيجيات فقط، وهي "الإقناع" و"الدعاية للقياديين" و"الترهيب"؛ إذ اختلفت درجة ممارسة المؤسسات الخيرية لاستراتيجية "الإقناع" عن درجة ممارستها عند كل من "وزارات الدولة" و"الشركات المساهمة"، واختلفت درجة ممارسة استراتيجية "الدعاية للقياديين" في المؤسسات الخيرية عن ممارستها من قبل وزارات الدولة فقط، واختلفت درجة ممارسة استراتيجية "الترهيب" من قبل وزارات الدولة عن درجة استعمالها من قبل كل من الشركات المساهمة، والمؤسسات الخيرية، وهذه النتيجة مغايرة لنتيجة "ويردر" التي أظهرت تأثيرا مهما لنوع المنظمة على استراتيجيتي "التثقيف" و"التيسير".

ولم يؤثر الفصل التنظيمي بين الإعـلام والعلاقـات العامـة عـلى اسـتراتيجية كتابة البيانات الصحفية، إلا في استراتيجية واحدة وهـي "الدعايـة للقيـاديين" في المؤسسة؛ حيث إن الفرق بـين ممارسـة هـذه الاسـتراتيجية عنـد المؤسـسات التـي جعلت الإعلام تابعا للعلاقات العامة وممارسة المؤسسات التـي جعلتـه مـستقلا له دلالة إحصائية، أما باقي الاستراتيجيات فالفارق في ممارسـتها لـيس لـه دلالـة إحصائية.

اقتصر تأثير الاستقلال على درجة ممارسـة اسـتراتيجية التعـاون في وزارات الدولة فقط، في حين أن العلاقة بين درجة الاسـتقلال الممنـوح لكتـاب البيانـات الصحفية ودرجة ممارسـة اسـتراتيجيات كتابـة البيانـات الـصحفية عـلى مـستوى مجتمع البحث ليس لها دلالة إحصائية.

مـال الكتـاب الـذين لم يـدركوا اسـتراتيجية كتابـة البيانـات الـصحفية في المؤسـسة إلى ممارسـة اسـتراتيجيات "الترهيـب" و"الترغيـب" و"الدعايـة للمؤسـسات" و"التثقيـف" أكثـر مـن ميـل الـذين أدركـوا الاسـتراتيجية لممارسـة الاستراتيجيات نفسها.

ارتـبط نـشر البيانـات التـي تبعثهـا مؤسـسات مجتمـع البحـث في الـصحف السعودية كما هي بممارسـة اسـتراتيجيتي "التثقيـف" و"التيـسير" ارتباطـا طرديـا،

بينما ارتبط نشر البيانات الصحفية التي تتبع استراتيجيات "الترغيب" و"الترهيب" و"المساومة" ارتباطا عكسياً مع قيام الصحف بالتعديل المتمثل في "الاختصار أو الإضافة أو إعادة الصياغة"؛ لأن العلاقة بين ممارسة هذه الاستراتيجيات وأساليب تعامل الصحف مع البيانات الصحفية علاقة عكسية.

ساعد تحري المنهج التحريري الذي تتبعه الصحف السعودية في ممارسة خمس استراتيجيات وهي "الإقناع"، و"الترغيب"، و"المساومة"، و"التعاون"، و"الدعاية للمؤسسات"، ويمكن تفسير ذلك بأن الصحف السعودية لا تفضل البيانات الصحفية التي تتبنى استراتيجية "الترهيب" التي تستعمل نبرة التهديد والتخويف للقارئ أو استراتيجية "الدعاية للقادة" التي تلمع قادة المؤسسة أو استراتيجية "التثقيف" التي تملأ البيان الصحفي بمعلومات بديهية يمكن أن تكون معروفة لدى القارئ، أو استراتيجية "التيسير" التي تفرط في عرض الإجراءات التسهيلية التي اتخذتها المؤسسة أو تتوسع في الشرح والتوضيح للقارئ.

اتجه كتّاب البيانات الصحفية ذوو التأهيل العلمي المنخفض نحو ممارسة استراتيجية "الترهيب"، بينما تجنب ممارستها ذوو التأهيل العلمي المتقدم. واتجه محدودو الخبرة في مجال التحرير الإعلامي نحو ممارسة استراتيجيتي "الترهيب" و"المساومة"، بينما تجنب أصحاب الخبرة الطويلة ممارسة هاتين الاستراتيجيتين،

ومعنى ذلك أن ذوي التأهيل المنخفض ومحدودي الخبرة يميلون إلى استعمال استراتيجية "الترهيب" أما الذين صقلتهم الممارسة والخبرة أو والمعرفة فيتجنبون ممارستها.

لم تختلف الاستراتيجية التي اتبعها كتاب البيانات الصحفية ذوو التخصص الإعلامي في مجتمع البحث عن استراتيجيات غيرهم ذوي التخصصات الأخرى، ما عدا المتخصصين في المجال الإعلامي في الشركات المساهمة؛ فإنهم يميلون إلى ممارسة استراتيجيات "التيسير" و"الدعاية للقياديين"، بينما مال ذوو التخصصات الأخرى في هذه الشركات إلى استعمال استراتيجية "الإقناع".

اتجه شاغلو الوظائف الإعلامية في الشركات المساهمة في كتابة البيانات الصحفية نحو ممارسة استراتيجيتي "الإقناع" و"الدعاية للقادة"، وفي الوقت نفسه لم يميلوا نحو ممارسة استراتيجية "الترهيب".

الخاتمة والتوصيات

قدّم الباحث في هذه الدراسة مقياساً خاصاً يتكون من ست وثلاثين فقرة، لقياس تسع استراتيجيات لكتابة البيانات الصحفية، وهي: "التثقيف"، و"التيسير"، و"الإقناع"، و"الترغيب"، و"الترهيب"، و"المساومة"، و"التعاون لحل المشكلة"، و"الدعاية للمؤسسة"، و"الدعاية لقادة المؤسسة"، ثم طبّقه على ثلاثة أنواع من المؤسسات السعودية: "وزارات الدولة" و"الشركات المساهمة"، و"المؤسسات الخيرية".

وبعد عرض النتائج ومناقشتها يمكن القول: إن كتاب البيانات الصحفي المؤسسات المدروسة يمارسون في الواقع عددا من الاستراتيجيات التي تضمنها المقياس، دون أن يشعروا بذلك، ولعل ذلك يعود إلى أن هذه الدراسة جديدة على الأدبيات العربية، وهو أحد السمات المهمة التي تميز هذه الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن مجتمع البحث يستخدم استراتيجية "التيسير" في المقام الأول، ثم استراتيجيتي "الدعاية للقادة" و"التثقيف"، وأن استراتيجية "الترهيب" لا تستخدم إلا بدرجة محدودة جداً، أما باقي الاستراتيجيات فدرجة استعمالها متوسطة وبمستويات متفاوتة.

وقد تأثر استعمال هذه الاستراتيجيات بعدد من العوامل مثل نـوع المؤسـسة (عامـة، خاصـة، خيريـة) والفـصل التنظيمـي بـين الإعـلام والعلاقـات العامـة، والتأهيل العلمي وسنوات الخبرة لكتاب البيانات الصحفية.

وفي ختام هذه الدراسة يدعو الباحث زمـلاءه ممـارسي العلاقـات العامـة إلى الاستفادة من نتائجها ومقارنتها بالاستراتيجيات التي يتبعونهـا ومـن ثـم اختيـار الاستراتيجية المناسبة التي تـسهم في تحقيـق أهـداف العلاقـات العامـة، وتطـوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

كما يدعو زملاءه الباحثين لدراسة:

- تحليل مـضمون البيانـات الـصحفية المرسلة إلى وسـائل الإعـلام مـن خـلال تطبيـق هـذا المقيـاس، وذلـك للتعـرف عـلى مـدى اخـتلاف الاسـتراتيجيات الواقعية التي تتبعهـا المؤسـسات الـسعودية في كتابـة البيانـات الـصحفية عـن الاستراتيجيات المتخيلة التي أجاب عنها المبحوثون في هذه الدراسة.
- إعادة تطبيق المقيـاس في بيئات وأوقات مختلفـة، بهـدف تطـويره حتـى يمكـن الوصول إلى نظرية معيارية في مجال استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية.

مراجع الفصل الأول

• المراجع العربية

١. أبو طحنون، عدلي علي. في التغيير الاجتماعي. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. ١٩٩٧م.

٢. الأحيدب، محمد بن سليمان. زاوية "بصوت القلم" بعنوان: نخاطب أنفسنا. العدد ١٣٣٨٢ يوم السبت ٣/ ١/ ١٤٢٦هـ

٣. الحسن، حسن. التفاوض والعلاقات العامة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٤١٣هـ.

٤. حسين، سمير وآخرون. إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ندوة واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤١٣هـ.

٥. خاطر، أحمد مصطفى. طريقة تنظيم المجتمع: مدخل لتنمية المجتمع المحلي- استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي. المكتب الجامعي الحديث. ١٩٨٤م.

٦. الشريان، داود. صورة الأجهزة الحكومية في الصحافة. ورقة عمل مقدمة لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض يوم ٢٩/ ٧/ ١٤٢٠هـ

٧. العناد، عبدالرحمن. تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة. مطابع التقنية للأوفست. الرياض. ١٤١٤هـ.

٨. فريد، كريمان محمد. استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية في عمل العلاقات العامة في مصر. المجلة المصرية لبحوث الإعلام. العدد ١٣ عام ٢٠٠٠م.

٩. القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون. منهج البحث في العلوم السلوكية. المطابع الوطنية الحديثة. ١٤٢١هـ.

١٠. الماضي، عمرو بن عبدالعزيز. تجربة وزارة الخدمة المدنية في التعاون مع الصحافة المحلية. ورقة عمل مقدمة لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض يوم ٢٩/ ٧/ ١٤٢٠هـ

• المراجع الأجنبية:

1. http://usinfo.state.gov/arabic/pubs/pressoffice/look.htm
2. Lashway, Larry. (1996). The Strategies of a Leader. www.vtaide.com/png/ERIC/Leadership-Strategies.htm
3. O'Brien, Rory. (1999Sep) Social Change Activism and the Internet: Strategic Online Activities. http://www.web.net/~robrien/papers/netaction.html
4. Page, Kelly Garnette (Jan 2001) An Analysis of Public Relations Strategy Use in Press Releases. http://www.toruscorp.com/files/doc/Determining Message Objectives.doc
5. Pollack, Ellyn Joy. AN ORGANIZATIONAL ANALYSIS OF FORUR PUBLIC RELATIONS MODELS IN THE FEDERAL GOVERNMENT. University of Maryland. 1984
6. Sam Carnahan. How to Write a Press Release. www.marketingsurvivalkit.com/press-release.htm
7. Ty N. Tyrrell. Managing Change in Law Enforcement. Little Rock Police Department. http://www.cji.net/CJI/CenterInfo/lemc/papers/Managing٪20Change٪20Paper.pdf
8. Werder, Kelly Page. (2003 Sep). AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PERCEIVED ATTRIBUTES OF PUBLICS ON PUBLIC RELATIONS STRATEGY USE AND EFFECTIVENESS. A paper submitted to the Public Relations Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication for presentation at

the AEJMC 2003 Convention, July 30--August 2; Kansas City. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309d&L=aejmc&F=&S=&P=20283

9. Zaltman, Gerald and Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977). http://usinfo.state.gov/arabic/pubs/pressoffice/look.htm

10. WSIS Gender Caucus Effective Lobbying and Advocacy For Change and Gender Equality In the WSIS Process 13 Sep 2003 Geneva. http://٢١٦,٢٣٩,٥٩,١٠٤/search?q=cache:wLM٢٢QxkdkIJ :www.genderwsis.org/capacitybuilding/referencematerial/+٢٢٪Facilitative+Strategy٢٢٪&hl=en

الفصل الثاني

استراتيجيات العلاقات العامة في الرد على التغطية السلبية

المدخل المنهجي

مقدمة:

على الرغم من أن الصحف السعودية تنشر ردود مؤسسات القطاع العام والخاص على التغطيات الصحفية السلبية من وجهة نظر تلك المؤسسات، إلا أن الدراسات لم تمنح تلك الردود - حسب علم الباحث - الاهتمام الكافي رغم الحاجة النظرية والتطبيقية للعلاقات العامة إلى تحليل تلك الردود ومناقشتها ليُستفاد من ذلك عند صياغة رسائل اتصالية فاعلة.

تشعر العديد من المؤسسات بحساسية شديدة تجاه التغطية الإعلامية السلبية، لما تسببه تلك التغطية من تأثيرات سلبية على سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور، فعلى سبيل المثال تتجمّع فرق الإدارة كلّ يوم عبر أمريكا لمراقبة الضرر الذي يسببه النشر السلبي.(١)

(1) Lisa Lyon, Glen T. Cameron. An Experimental Test of Prior Reputation and Response Style in the Face of Negative News Coverage. 1998. Central Michigan University. AEJMC Conference Papers
http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9812b&L=aejmc&F=&S=&P=3777

وفي الوقت الذي يجب التركيز فيه على السلوك التنظيمي الإيجابي المؤثّر، تظل بعض نماذج الردّ مطلوبة وضرورية لممارسي العلاقات العامة وعلمائها لكي يطوّروا استراتيجية الردّ المناسبة لمواجهة النشر السلبي وللحفاظ على السمعة الإيجابية.

على الرغم من أن أدبيات استراتيجيات الرد تركز بدرجة كبيرة على الأزمات، إلا أن مفهوم الأزمة مطاط يمكن أن يشمل التغطية السلبية في وسائل الإعلام والملحوظات التي يكتبها بعض قراء الصحيفة، إضافة إلى نسبية الأزمة وخطورة الحدث؛ خاصة وأن المكوّنات الرئيسية التي ظهرت في أغلب تعريفات الأزمة تشير إلى أنها حدث سلبي له نتائج خطيرة فعلا تؤدّي إلى تغيير عميق في المنظمة.(١)

وتكشف الممارسة العملية لموظفي العلاقات العامة والإعلام أنهم يبذلون جهودا لتوظيف وسائل الإعلام العامة في التعريف بمؤسساتهم وإبراز نشاطاتها وإنجازاتها، ولكنهم قد يفشلون في تحقيق ذلك لاعتبارات مهنية تخص الوسيلة الإعلامية نفسها أو لطبيعة الخطاب الإعلامي الذي يتبعونه في كتابة رسائلهم

---

(1) Vic Harris, Dawn Hart, Brian, Hibbard, Jeff Jurgensen, Jeffrey Wells. Crisis Communication. http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2

وبياناتهم الصحفية، أو نتيجة التنافس بين المؤسسات ذاتها للفوز بالظهور الإعلامي.

ويقدم بعض موظفي العلاقات العامة مساعي عديدة لإقناع الصحفيين والإعلاميين بتمرير المواد التحريرية التي تخصص مؤسساتهم ونشرها في الصحف المحلية أو بثها عبر المحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية، ولكن عملية الاستجداء أو الترجي لا تنجح دائماً، ولا تشبع حاجة المؤسسات والقياديين البارزين فيها الذين يتطلعون للظهور الإعلامي لهم ولمؤسساتهم.

وعندما تسمح الوسيلة الإعلامية بنشر أي مادة تحريرية أو إعلانية تتضمن انتقاداً أو انتقاصاً لإحدى لمؤسسات المجتمع تتحول حالة ضعف المؤسسة إلى قوة، لأن النظام الإعلامي يمنح هذه المؤسسات حق الرد على التغطية السلبية، ويبدأ موظف العلاقات العامة والإعلام ممارسة دور القائم بالاتصال القادر على تحديد المحتوى الإعلامي للرد على النقد السلبي، لكن ممارسة هذا الدور بفاعلية تتوقف على وجود الرؤية الاستراتيجية التي تساعد القائم بالاتصال على تعيين أسلوب التعامل مع التغطية السلبية، وتتيح له عددا من الخيارات التكتيكية التي تناسب القضية المثارة، وتلائم مصدر النقد والوسيلة الإعلامية، وهي موضوع هذا البحث.

مشكلة الدراسة:

يركز هذا البحث على رصد الاستراتيجيات التي تتبعها إدارات العلاقات العامة في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الرد على الكتابات ذات الطابع السلبي التي تنشر في الصحف السعودية اليومية، من خلال تحليل المضمون للردود المنشورة في الصحف المحلية باعتبار رصد مثل هذه الكتابات وتوثيقها والرد عليها من أهم أنشطة العلاقات العامة. وتتضمن مثل هذه الكتابات عادة انتقادات لأداء المؤسسة أو مطالبات بأداء أعمال يفترض أن تقوم بها تلك المؤسسة، لكنها قصرت في أدائها، سواء أكان مصدر ذلك النقد مراسل الصحيفة أم المحرر أم كاتب المقال الثابت أم قراء الصحيفة.

أهمية الدراسة:

هذه هي الدراسة الأولى على مستوى المملكة العربية السعودية – حسب معرفة الباحث– ويمثل هذا السبق ركنا رئيساً في الأهمية؛ ويسهم في تلبية الحاجة للدراسات التطبيقية التي تصف الواقع وفق أسس علمية دقيقة يمكن أن يسترشد بها ممارسو العلاقات العامة؛ لأنها تجمع بين النظرية والتطبيق، وهذا هو الجانب الآخر للأهمية.

إن استهداف ممارسات العلاقات العامة بالاهتمام البحثي يوفر إطارا جديداً لتعلُّم العلاقات العامة والاتصال؛ فهذه الدراسة مهمة نظرياً لأنها تقدم فهماً لسلوك العلاقات العامة داخل المنظمات في المجتمع السعودي، وتوفر تصديقا لتصنيف استراتيجيات الرد على الأزمات، وتسهم في التقدّم النظري والعملي للعلاقات العامة، إضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة قد تعلم ممارسي العلاقات العامة أنماطا جديدة في الممارسة، من خلال توفير إطار تعليمي لفهم أنواع استراتيجيات معالجة الأزمات التي تواجهها مؤسساتهم.

تساؤلات الدراسة:

لما كانت المشكلة البحثية تركز على رصد الاستراتيجيات التي تتبعها إدارات العلاقات العامة في الرد على الكتابات ذات الطابع السلبي التي تنشرها الصحف السعودية اليومية، كان من المناسب الإجابة عن السؤال التالي: ما الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في ردها على التغطية الإعلامية السلبية أو الكتابات النقدية في الصحف المحلية؟.

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما أكثر استراتيجيات الرد استخداما من قبل العلاقات العامة في المؤسسات السعودية؟.

٢. هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لنوع المؤسسة "القطاع العام والقطاع الخاص؟.

٣. هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لمصدر التغطية الصحفية السلبية (صحفي، كاتب، قارئ)؟.

٤. هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لمصدر الرد على التغطية السلبية (المسؤول الأول في المؤسسة، مدير الإدارة الموجه لها النقد، مدير العلاقات العامة)؟

٥. هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لطول المدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد؟

٦. هل هناك علاقة بين طول الرد والاستراتيجية المتبعة؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل مضمون ردود العلاقات العامة(*) التي نشرتها الصحف عينة الدراسة على تغطياتها الصحفية أو زواياها الثابتة أو انتقادات قراء الصحيفة ومطالبهم المنشورة في المدة من ٧/ ١٢/ ١٤٢٥هـ إلى ٧/ ٣/ ١٤٢٦هـ

(*) التي وقعت باسم مدير العلاقات العامة أو المسؤول الأول في الجهة أو مدير الإدارة المعينة.

الدراسات السابقة

استطاع الباحث أن يقسم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول الدراسات التي تناولت التغطية الصحفية السلبية على أنها أحد محددات العلاقة بين الجمهور والمنظمات، أو على أنها أحد المحددات الرئيسة لاتجاهات الإدارة العليا في المنظمات تجاه دور الصحافة في متابعة أداء المنظمات؛ ففي عام ١٤١٧هـ درس آل مذهب[1] علاقة المواطنين بالأجهزة الحكومية من خلال تحليل ما تنشره الصحافة من طلبات وشكاوى وآراء تتعلق بطبيعة عمل الأجهزة الحكومية، وردود تلك الأجهزة على تلك الكتابات بهدف معرفة اتجاهات العلاقات العامة نحو الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية، ومعرفة الآلية التنظيمية التي تتعامل بها مع تلك الكتابات.

ولتحقيق أهدافه البحثية اتبع الباحث أسلوب تحليل المضمون لثلاث صحف يومية ومجلة أسبوعية واحدة لمدة ثلاثة أشهر، إضافة إلى استعمال الاستبانة لجمع المعلومات من مديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية

(١) معدي بن محمد آل مذهب. الأجهزة الحكومية والصحافة: دراسة وصفية تحليلية لعلاقة المواطنين بالأجهزة الحكومية عبر الصحافة. بحث مقدم لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤٢٠هـ.

التي شملتها الكتابات الصحفية بعد أن بنى دراسته على نظرية النظم المفتوحة وإدارة الجودة الكلية.

وأشارت نتائج دراسة آل مذهب إلى أن المواطنين يستخدمون الصحافة وسيلة اتصال بالأجهزة الحكومية، وأن اتجاهات هذه الأجهزة نحو الكتابات الصحفية إيجابية إلى حد فوق المتوسط غير أن الأجهزة الحكومية لا تستخدم الصحافة بشكل يتناسب مع درجة استخدام المواطنين لها من حيث الرد، واتضح أن الأجهزة الحكومية تواجه بعض الصعوبات عند تعاملها مع الكتابات الصحفية وأنها تجنح إلى المركزية في ذلك.

وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج في موضوعها إلا أن هناك إشارات ذات صلة بموضوع استراتيجيات العلاقات العامة في الرد على التغطية السلبية؛ ومن ذلك مجيء هذه التغطيات في أشكال متعددة؛ فقد ظهرت في التحقيقات الصحفية والرسوم الكاريكاتورية والزوايا الثابتة وملحوظات القراء أو تظلمات المستفيدين من خدمات تلك الأجهزة، ومن الإشارات المهمة المدة الزمنية التي استغرقها الرد على الكتابات حيث امتددت من أقل من أسبوع إلى أكثر من شهرين، إضافة إلى أن مناصب الشخصيات التي سجلت الردود باسمها تراوحت من أعلى مسؤول في المؤسسة كالوزراء ووكلائهم، إلى المسؤول المباشر، وأكثر الردود كان باسم مدير العلاقات العامة.

ويلفت آل مذهب النظر إلى أن أغلب كتابات المواطنين اتسمت بالأدب وحسن الخطاب، في حين أن أغلب ردود الأجهزة الحكومية كانت روتينية، ثم أرجع ذلك إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية:

١. يتجنب المسؤول الإسهاب في التوضيح؛ لأنه يخشى من الوقوع في خطأ قد يضر بمؤسسته أو مصلحته الشخصية أو احتمال إساءة فهم تعقيبه مما يضطره للتعقيب مرة أخرى.
٢. تأثر المسؤول بما يقرأه في الصحف من تعقيبات تتصف بالروتينية كتبها مسؤولون آخرون ظنا منه أن هذا الأسلوب يقبله الجمهور وتعززه الصحافة.
٣. الرغبة في إعلام القارئ أن المؤسسة تتابع باهتمام ما تنشره الصحف حول خدمات المؤسسة ونشاطاتها.
٤. الرغبة في تفادي الكتابة عن الموضوع مرة أخرى.
٥. تكرار الأسلوب الذي اتبعه المسؤول في رد سابق اعتقادا منه بنجاح ذلك الأسلوب الذي قبلت الصحيفة نشره.

وأشار آل مذهب إلى أن فرصة الرد على الكتابات الصحفية تزداد إذا كان الكاتب معروفا في المجتمع الصحفي، أو عندما يكون الموضوع شكوى، في حين أن المؤسسات المدروسة لم ترد على الرسومات الكاريكاتورية.

وسعى العسكر[1] للكشف عن اتجاهات شاغلي المراتب العليا في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو دور الصحافة في متابعة أداء هذه الأجهزة، وهو ما يعني حق الصحافة في نقد الخدمات التي تؤديها الأجهزة الخدمية بغية تبيان أوجه النقص أو القصور في هذه الخدمات، وجمع معلوماته من خلال الاستبانة التي وزعها على ١١٤ موظفاً في تسع منظمات حكومية.

وانتهى إلى مجموعة من النتائج، ومن ذلك أبدى (٨٦.٢٪) من المبحوثون قناعة كبيرة بحق الصحافة في نقد الممارسات السلبية للأجهزة الخدمية، ولم يمانع (٧٥٪) من نشر شكاوى المواطنين في الصحف، خاصة وأن الصحف تتيح لمسؤولي الأجهزة الحكومية فرصة لنشر وجهة نظر أجهزتهم تجاه التغطيات السلبية (٨١.٨٪) من المبحوثين.

من النتائج التي توصل لها العسكر أن المبحوثين يتفاعلون مع ما تنشره الصحف عن مؤسساتهم؛ حيث يطالب ٥٥.٤٪ من المبحوثين بالتحقيق والرد، بينما تزداد درجة تفاعل ٢٥.٥٪ فيتولون التحقيق والرد بأنفسهم، في حين أشار ٥.٣٪ من المبحوثين إلى أنهم يطالبون بالتحقيق ويتجنبون الرد.

---

(١) فهد بن عبدالعزيز العسكر. اتجاهات شاغلي المرتب العليا في الأجهزة الحكومية نحو دور الصحافة في متابعة أداء هذه الأجهزة. بحث مقدم لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤٢٠هـ.

وفي نهاية الدراسة قدم العسكر توصيات للقائمين على الصحف السعودية بتوسيع دائرة متابعة أداء الأجهزة الحكومية، والتدقيق في الانتقادات الموجهة للأجهزة الحكومية لزيادة مصداقيتها، وفي المقابل أوصي الأجهزة الحكومية بالبعد عن الحساسية من النقد، ودعاها للمبادرة بالرد، وبيان الأسباب الموضوعية للإشكاليات الطارئة.

القسم الثاني: الدراسات التي طبقت استراتيجيات الرد على الأزمات ؛ فقد درس فيك هاريس وآخرون(1) اتصال الأزمة في خمس حالات وهي: التمييز العنصري في مطاعم ديني(*)، وكارثة تشالنجر التابع لوكالة الفضاء الأمريكية ناسا(**)، وبقعة الزيت إيكسون فولدز(▪)، وتسميم تايلينول الذي تنتجه شركة جونسون آند جونسون(▪▪)، وتسرب فوبال الكيميائي لشركة ينيون كاربيد(°)، وذلك بهدف تحديد الممارسات الاتصالية الناجحة في هذه الأزمات لزيادة وعي موظفي الشؤون العامة في وزارة الدفاع الأمريكية وتحسين جهودهم الجماعية.

(1) Maj Vic Harris, U.S. Army, TSgt Dawn Hart, U.S. Air Force, MSgt Brian, Hibbard, U.S. Air Force, Maj Jeff Jurgensen, U.S. Marines, J01 Jeffrey Wells, U.S. Navy.
(*) Denny's class-action law suit for racial discrimination
(**) NASA's Challenger disaster
(▪) The Exxon-Valdez oil spill.
(▪▪) The Johnson & Johnson Tylenol tampering.
(°) The Union Carbide Bhopal chemical leak.

وتضمنت خطتهم البحثية نظرية كـومبز (Coombs) وبينويـت ((Benoit 1995 لاستراتيجيات اتصال إدارة الأزمة بهدف دمـج العوامـل الأكثـر تماسـكا لكل المناهج النظرية في تصنيف فريد يصور ظواهر استراتيجيات اتصال الأزمة، وحـاولوا في البدايـة تـصنيف نـشاطات اتـصال الأزمـة في الحـالات الخمـس إلى: اسـتراتيجيات التفنيـد، والتهـرب مـن المـسؤولية، والارتبـاط، وطلـب العفـو، والاستعطاف.

فقد نظر الباحثون إلى أزمة ديني عـلى أنهـا "تجـاوز" متعمـد مـن قبـل عنـصر داخلي في المنظمة؛ ولذلك استخدمت الشركة استراتيجية طلب العفو لحلّ أزمـة العلاقات العامة، ورأوا أن قبول الشركة للوم أثبت رغبتها في حلّ دعوى التمييز وتعويض الأطراف المتضررة بمبلـغ ٥٤ مليـون دولار، إضـافة إلى اعتـذار المـدير التنفيذي (Richardson) مباشرة لزبائن ديني في عدد مـن الإعلانـات التجاريـة والمكتوبة عن المعاملات التمييزيـة وتعهّـده بعـدم تكرارهـا، وفـصل أي موظـف يمارس عمليـة التمييـز، ونظـر البـاحثون إلى هـذا عـلى أنـه توبـة، وأخـيرا تحركـت الشركة لتصحيح أيّ مشاكل تمييزية أخرى، وعملت بجدّ لتدريب موظفيها ضد التمييز.

وصنف البـاحثون الاسـتراتيجيات التـي اسـتعملتها ناسـا في كارثـة سـقوط تشالنجر تحت استراتيجيات الارتباط؛ حيث اسـتخدمت ناسـا "التفـوّق" عنـدما

وصف الرّئيس ريغان في حديثه بعد الحادث مباشرة أفراد تشالنجر بأنهم رواد المستقبل الشجعان، واستعملت ناسا استراتيجيتي طلب العفو وإجراء التصحيح؛ حيث أحدثت تغييرات شاملة في المنظمة استنادا على توصيات تقرير اللجنة الرئاسية حول حادث المكوك الفضائي تشالنجر.

واستعملت مطاعم جاك استراتيجية التهرب من المسؤولية عندما نفت الشركة نسبة تفشّي الإي كولاي إلى مطاعمها، وأكّدت وجود مصادر أخرى محتملة للتفشّي، واستعملت استراتيجية الارتباط عندما عزّزت الإجراءات التي تتخذها لضمان أن تكون كلّ موادها الرئيسية محضّرة بموجب معايير وزارة الصحة في ولاية واشنطن، واستخدمت استراتيجية طلب العفو عندما أعلنت أنّها تدفع كلفة المستشفى لكلّ الأشخاص الذين أصيبوا بالمرض أثناء أزمة الإي كولاي، واستعملت التصحيح أيضا حين أعلنت عدداً من الإجراءات التصحيحية وخاصة فيما يتعلق بالتغييرات المترتبة على عملية الطبخ.

واستخدمت شركة جونسون آند جونسون استراتيجيات المعالجة من خلال عرض التعويض النقدي والعاطفي مباشرة إلى ضحايا المنتج المغشوش، واستعملت التصحيح من خلال إنتاج عبوات ضد العبث ووضع نظام تفتيش لضمان عدم تكرار الأزمة، واستعملت استراتيجية العطف عندما صوّرت نفسها

على أنها ضحيّة غير عادلة لسلوك خبيث خارج كيانها؛ لتحويل مسؤولية الأزمة من المنظمة إلى مرتكب الجريمة.

وصنف الباحثون الاستراتيجيات التي استعملتها شركة ينيون كاربيد إلى: استراتيجية التهرب من المسؤولية عندما تعمدت إبعاد نفسها عن اللوم القانوني والائتماني للحادثة، واستراتيجية طلب العفو عندما قبلت بشكل عامّ اللوم الأخلاقي للحادثة وحاولت تأطير صورة الشركة على أنها مصدر للشفقة قدر الإمكان.

وقرر الباحثون في خاتمة الدراسة أن الحالات الخمس استخدمت استراتيجيات ناجحة بشكل عام؛ من خلال استعمال استراتيجية طلب العفو التي تشمل المعالجة، والتوبة، والتصحيح، واستطاعت كلّ الشركات الخمس إحياء صورها في المدى البعيد. إضافة إلى أن ثلاثا من الحالات الخمس، كان لديها وسائل للحصول على المعلومات، والتحقيق فيها ونشرها بطريقة مناسبة لتأطير الأزمة التي انعكست إيجابيا على المنظمة.

وفي عام (١٩٩٨) صمم ليسا ليون[1] (Lisa Lyon) وجلين تي كاميرون (Glen T. Cameron) تجربة لاختبار معالجة الشركات للسمعة، وشارك في جلستي الدراسة الأولى والثانية ثلاثة وسبعون شخصا، تطوع في المجموعة الأولى ستّة وثلاثون طالبا جامعياً (٢٠ امرأة و١٦رجل)، وتطوع في المجموعة

(1) Lisa Lyon,.1998. Ibid.

الثانية سبعة وثلاثون من غير الطلاب (٢٤ امرأة و١٣ رجل) اختارهم الباحثان عشوائيا من دليل الهاتف، وقاسا في هذه التجربة عاملي السمعة (الجيدة × السيئة)، وأسلوب الردّ (الاعتذار × الدفاع).

ومن أجل تنفيذ التجربة استعملوا أربعة أخبار ذات طابع سلبي ضد شركات متخيلة (مثل انسكاب المواد السامة في النهر ودعاوى المضايقة الجنسية إلخ)، روعي في كتابتها أن تكون بأسلوب المنظمات الإعلامية، وكتب لكلّ خبر ردان باسم رئيس الشركة؛ الأول ردٌّ دفاعيٌ والثاني ردّ اعتذار، ثم روجعت بشكل مستقل لضمان الوضوح واتساق الأسلوب، واستعملوا أيضا أربع فقرات إخبارية متخيلة؛ تمثل فقرتان منها سمعة إيجابية للشركة، في حين تمثل الفقرتان الأخريان سمعة سلبية للشركة.

أجري الاختبار لكلّ مجموعة في جلستين منفصلتين؛ في جلسة الأسبوع الأول، طلب قراءة القطع المكتوبة، ثم إجابة الاستفتاء الأول، وفي جلسة الأسبوع الثاني، طلب من المبحوثين استكمال الاستفتاء الثاني، دون إعادة قراءة الأخبار أو فقرات النشر.

وأظهرت نتائج الدراسة عددا من مواطن القوة والضعف لاستعمال مثل هذه المنهج، وبينت أن تقديرات سمعة الشركات وأنواع الردّ صحيحة وموثوقة بشكل عام، وأن الردّ الملائم على المعلومات السلبية قد يتوقّف على سمعة

الشركة المسبقة، وكشفت أيضا أنّ الأفراد قادرون على تمييز السمعة الجيدة من السمعة السيئة بدقّة، وقادرون كذلك على تمييز رد الاعتذار من رد الدفاع.

وفي عام (٢٠٠٤) حلل يان[1](Yan Jin) وبانج (Augustine Pang) وكميرون (Glen T. Cameron) مضمون التغطية الإخبارية للالتهاب الرئوي الحاد "سارس" (SARS) في سنغافورة والصين، ودمجوا نظرية الطوارئ لإدارة النزاع مع أدبيات إدارة الأزمة لفحص كيف أبلغت الحكومتان عن أزمة سارس، ولمعرفة المواقف المتخذة، والاستراتيجيات المستعملة لإدارة جماهيرهما المتعدّدة.

ولتحقيق هذه الأهداف أخضع الباحثون القصص الإخبارية المنشورة في صحيفة الصين اليومية على الإنترنت في المدة من ١٨ مارس ٢٠٠٣ – قبل الإعلان عن مرض السارس في الصين بأسبوعين – إلى ٢٥يونيو ٢٠٠٣، عندما أعلنت الصين خلو البلاد من المرض، وجزءا من القصص الإخبارية التي أظهرتها عملية البحث في (Lexus-Nexus) من خلال طباعة الكلمات المفتاحية "سارس وسنغافورة" في المدة من ١٨ مارس ٢٠٠٣ – عندما أعلنت منظمة

(1) Yan Jin, Augustine Pang and Glen T. Cameron. Comparative Analyses of Singapore and Chinas SARS Crisis Management. This paper was presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication in Toronto, Canada, August 2004. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0411c&L=aejmc&F=&S=&P=17747

الصحة العالمية أن سنغافورة مصابة بمرض السارس إلى ٧ يونيو ٢٠٠٣، بعد أسبوع من إعلان منظمة الصحة العالمية خلو سنغافورة من المرض.

وأنتجت عملية البحث ٢.٠١٨ قصّة عن السارس في سنغافورة، و ٥٢٠ قصّة عن السارس في الصين، ثم عرض الباحثون القصص الإخبارية على المعايير التالية: ١) أن لا تكون القصة افتتاحيات، أو آراء، أو تعليقات، أو رسائل إلى المحرّرين؛ ٢) أن يشترك في القصة على الأقل طرفان أحدهما الحكومة؛ و٣) إذا اشترك في القصّة الواحدة أكثر من جمهور ميزوا الجمهور المهيمن، فخلصوا إلى ٢٥٨ قصّة في سنغافورة، و١٦٥ قصّة في الصين.

أظهرت النتائج أنه رغم تماثل الثقافة المشتركة للبلدين والأنظمة الإعلامية، وإدراكهما للأزمة بنفس الطريقة من ناحية شدّة الأزمة ونسبتها، إلا أن العوامل المهيمنة والحوافز التي أثرت على مواقف كلّ منهما واستراتيجياتهما بين "المناصرة أو الدفاع" و"المجاملة أو التكيف" كانت مختلفة.

في عام (٢٠٠٣) قاس جو بيكر (Joe Baker) وآخرون[1] تأثير الصدق والشفافية على مصداقية المنظمة العسكرية لدى الجمهور أثناء الأزمة، وعقب الأخبار السلبية، على افتراض أن زيادة الكشف "البيان" في حالات الأزمات

---

(1) Joe Baker, Adam Johnston, Matt Proietti, Jd Walter, Blake R. Waltman. Response Type Impact on Organizational Credibility in the Wake of Negative News: An Armed Forces Application. http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/04A2/dodjcc.htm

المحتملة تساهم في إيجاد مواقف أكثر إيجابية، وفهماً أكبر يزيد درجة الثقة، وأن الكشف الكامل والاعتذار يحسّنان الصورة التنظيمية للجيش.

أُجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من ١٧٨ بالغ ذوي أعمار وخلفيات اجتماعية واقتصادية وتربوية مختلفة من طلاب جامعة أوكلاهوما أو قريبين منها في المدة من ٢٥ نوفمبر إلى ٧ ديسمبر ٢٠٠٣، حيث تسلم كل مبحوث نسخة كاملة من التعليمات والاستبانة، وطلب منه أن يختار بشكل عشوائي أحد النصوص التسعة التي تضمن كل منها وصفاً لحدث بيئي يمثّل أزمة علاقات عامة محتملة للقوة الجوية أو البحرية الأمريكية وردّ الجيش في ضوء الأزمة المحتملة، وروعي في صياغة النصوص أن تشتمل على مجموعة قياسية وأربعة مصطلحات تمثّل مستويات الكشف "تعتيم كامل، وكشف جزئي، وكشف كامل، وكشف كامل مع الاعتذار".

تعرّض المستجيبون في كلّ الصيغ لما يفيد أن الملوث كان يتلف البيئة والمظاهر الطبيعية وأن التلوث كان نتيجة التواجد العسكري في المنطقة؛ في معالجة عدم الكشف أنكر الجيش أي معرفة بالعلاقة بين وجودهم والتلوث، ومثّلت معالجة الكشف الجزئية كشفا إضافيا لبعض الحقائق حيث أقرّ باحتمال أن يكون التلوث نتيجة التواجد العسكري، ووصف جهود التنظيف الأولية، وذكر أنهم بدأوا التحقيق في الحادثة، وقدمت معالجة الكشف الكاملة كمية

أعظم جدا من الكشف، فوصفت تفاصيل الكيفية التي وقع بها حادث التلوث وحالة عملية التنظيف، وأقرّ الجيش بمسؤوليته عن ذلك، ولكن ضمن سياق الوصف الواقعي للحادثة فقط، المستوى الرابع للكشف وهو الأكثر انفتاحا هو الكشف الكامل مع الاعتذار؛ حيث قدمت هذه المعالجة نفس المعلومات المفصّلة مثل نص الكشف الكامل لكنها اختلفت في أن الجيش أقرّ بالمسؤولية بشكل محدّد للحادث وأصدر اعتذارا عامّا.

وأشارت النتائج إلى أنّ زيادة الشفافية تؤدّي إلى تصوّرات أكثر إيجابية نحو الجيش، وأن الكشف الكامل مع الاعتذار يحدث ردّا أكثر إيجابية للجيش من الكشف الكامل البسيط، وأن قول أي شيء أفضل من السكوت.

وطبّق أو ليري (Anne Carroll O'leary) والنووي[1] (Mohammed El-Nawaway) نظرية إعادة الصورة على تحليل مضمون (١١) زوجا من خطابات ومقالات جيري آدمز (زعيم شين فين) وديفيد ترمبل (زعيم حزب ألستر الاتحادي) المنشورة على موقع أرشيف النزاع على الإنترنت (CAIN)[*] وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي روج بها كلّ حزب لصورته من خلال

(1) Anne Carroll O'leary and Mohammed El-Nawaway. A content analysis of image restoration in Northern Ireland: Public communication strategies of political parties. Studies in Media & Information Literacy Education.Volume 2, Issue 3(Aug 2002) www.utpjournals.com/jour.ihtml?lp=simile/issue7/el1.html

(*) Conflict Archived on the Internet.

استعمال اللغة السلمية والعدائية في المدة من توقيع اتفاقية الجمعة العظيمة في أبريل/ نيسان ١٩٩٨ إلى تعليقها في فبراير/ شباط ٢٠٠٠.

واستعمل الباحثان القائمة الأصلية لتبريرات تيديزشي (Tedeschi)) ورايس (Reiss) العشرة (١٩٨١) بعد تعديلها إلى:

١. النغمات السلمية التي ميزت باستخدام تعبيرات القيم الإنسانية، ولغة عدم التهديد، والتحمّل، والتفاؤل، وعرض الشفقة، والدعوة إلى السلام.
٢. النغمات العدائية التي ميزت باستعمال مصطلحات التحدي؛ والتهديد أو الإنذار النهائي، والاتّهامات، والدعوة بالاسم، والتشاؤم.
٣. تبني السمعة والولاء للحزب: ويتعامل بشكل محدّد مع التعبيرات التي تدعم "بناء السمعة والولاء للحزب" والاعتزاز، والتفاخر، وتعزيز عقيدة الحزب أو تأريخه.
٤. أخرى: التصريحات الواقعية التي تكون ذات نغمة محايدة.

وجدت دراسة الحالة هذه أن حزب ألستر الاتحادي استعمل لغة أكثر عداوة وأكثر سلمية من الشين فين، في حين أن الشين فين استعمل لغة ترويج الصورة أكثر من حزب اتحاد ألستر، وزادت درجة استعمال الشين فين للنغمات العدائية في نهاية الفترة مقارنة ببدايتها.

وعلى الرغم من أن نتائج هذه الدراسة ليست ذات أهمية إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، إلا أن لها قيمة من وجهة نظر إعلامية؛ حيث تحسّن فهم الظروف والسياق لهذه الخطابات التي نشرت عبر وسائل الإعلام.

وفي عام (٢٠٠٣) فحص جيمس أوكوين[1] (James Aucoin) وميلا كيرني (Melva Kearney) ستّة اعتذارات[*] بارزة عرضتها وسائل الإعلام الإخبارية بين ١٩٨١ و١٩٩٨، واستعمل الباحثان نظريتي بينويت ((Benoit 1995)) وهاريت (1996) (Hearit) لتحديد استراتيجيات التبرير المستعملة، ثم قوّما تفاعلات كلّ تبرير، وانتهيا إلى أن الاعتراف بالخطأ بصدق، وإظهار الأسف، وتوبيخ المخطئ لكي يعمل الشيء الصحيح، وإعلان

---

(1) James Aucoin and Melva Kearney. News Media Apologia Strategies. Submitted to AEJMC 2003 Annual Meeting, Critical and Cultural Studies Division. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309e&L=aejmc&F=&S=&P=587

(*) وهي اعتذار واشنطن بوست Washington Post's عما نشره جانت كوك Janet Cooke عن عالم الجيمي Jimmy's World، واعتذار سينسناتي إنكيورير Cincinnati Enquirer عن تشيقويتا Chiquita، واعتذار نيو ريبابلك New Republic عن المقالات الكاذبة التي نشرها ستيفين جلاس Stephen Glass، واعتذار سان جوس ميركوري San Jose Mercury عن مسلسل التحالف المظلم Dark Alliance لجاري ويب Gary Webb، واعتذار تايم Time وسي إن إن CNN عن تقريرهما المشترك عن تايلويند Tailwind، واعتذار داتالاين إن بي سي Dateline NBC عن انفجار المركبات الصغيرة من جنرال موترز.

الإجراءات التصحيحية طويلة المدى لمنع تكرار الحدث كلها متطلبات أساسية للتبرير الإعلامي الناجح، كما أن التحقيقات الداخلية والكشف الكامل مفيدان أيضا، وعلاوة على ذلك، فإن فصل المنظمة الإعلامية للمراسل المسيء يساعد على إقناع الجمهور بأن التجاوزات غير مسموح بها، وهذا يظهر تمسّك وسائل الإعلام الإخبارية بالجمهور وولاءها له.

وأشار الباحثان إلى أن المنظمة الإعلامية إذا لم تستطع بشكل قانوني منع الخطأ ربما يكون من المناسب لها أن تستعمل استراتيجية عدم الإمكانية (defeasibility)، وبيّنا أن الاعتراف بالضرر على المهنة - عندما يقع تجاوز للقيم المهنية - والاعتذار عن ذلك الخلل يمكن أن يعيد صورة المنظمة، وقد يكسب تأييدا مهما من الصحفيين الآخرين لإقناع الجمهور بقبول الاعتذار.

وعلى الرغم من أن لكل استراتيجية حدودا معينة، إلا أن اختيار الاستراتيجيات الإيجابية "الاعتراف بالخطأ، وتقديم الأسف، والوعد بإجراء التصحيح" والمحاولات المحدودة لتخفيض المخالفة من خلال التعزيز والتفوّق الشرعي سيكون لها نجاح أكثر من الإنكار أو التهرب من المسؤولية.

ودرس نيبرجال[1] (Betsy D. Neibergall) كيف أطرت برجستون/ فايرستون ووسائل الإعلام القضية والصورة المتعلقة بوفاة ٣٠ شخصا تقريبا في

---

(1) Betsy D. Neibergall. Treading Through a Crisis: Exploring How Bridgestone/Firestone and the Media Framed an Issue and an Image. For Submission to the 2003 Association for Education in Journalism

حوادث سيارات كانت مجهّزة بإطارات فايرستون برجستون، بهدف استكشاف الأدوار التي لعبتها الشركة وأجهزة الإعلام في إبلاغ الأحداث المعقّدة، وإلى أي مدى تغيرت صورة الشركة، وذلك من خلال تحليل الأخبار وبيانات العلاقات العامة الصحفية قبل الأزمة وأثناءها.

وعلى الرغم من أن الحدود الدقيقة لبداية الأزمة ونهايتها غير موجودة إلا أن الباحث حدد إطارا زمنيا للأزمة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٢، وإطارا زمنيا قبل الأزمة بين عامي ١٩٩١ و١٩٩٩، بهدف مقارنة التغطيات الإخبارية التي حصلت عليها فايرستون قبل الأزمة وأثناءها.

اختار الباحث مجلة (Business Week) بهدف دراسة المقالات والأخبار المنشورة فيها حول فايرستون على أساس أن المجلة الأسبوعية تغطّي القصص الإخبارية بعمق أكثر من الصحف اليومية، وأنّ المجلة مصدر للأخبار الوطنية، وذات توزيع عال وإمكانية تأثيرها على الناس عالية، وذات جمهور واسع يصل إلى ٥.١ مليون قارئ حول العالم، لأن مساحة الأخبار مخصصة كليّا للتجارة.

وللحصول على المواد ذات الصّلة، عيّن الباحث "فايرستون" و"برجستون" مدخلا لقاعدة بيانات (Lexis-Nexis Academic Universe)، فأنتجت عملية البحث ٥٣ خبرا أثناء الأزمة، و٣٢ خبراً قبل الأزمة، وجمع الباحث أيضا

---

and Mass Communication Convention, Kansas City, MO. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309d&L=aejmc&F=&S=&P=18975

كلّ البيانات الصحفية المنشورة على موقع الشركة أثناء الأزمة وعددها ٧١ خـبراً وشـملت كـذلك ١٧٣ بيانـا صـحفيا نـشر عـلى مـوقعي (Newswire PR) و (BusinessWire) قبل الأزمة.

وانتهـى الباحـث إلى أن فايرسـتون صـاغت صـورتها قبـل الأزمـة وبعـدها بشكل مختلف بعض الشّيء؛ فعلى الرغم مـن تركيزهـا عـلى النـواحي الإيجابيـة في كـلا الفترتـين، إلا أنهـا ركـزت أثنـاء الأزمـة عـلى الاهـتمام بالزبـائن، والانفتـاح والتعاون، والسمعة والاستجابة، بينما ركزت قبـل الأزمـة عـلى القيـادة والإبـداع التقني والجودة والإنجازات والمعالم، وفي المقابل ركزت وسـائل الإعـلام بـشكل ثابت أثنـاء الأزمـة عـلى الـصورة المتـضررة للـشركة، وانعـدام الـصدق، والأمـان والجودة المشكوك فيهـا، والمـستقبل المـضطرب والمجهـول، وفي التـسعينات كـان التركيز على الأداء المالي غير المستقر، والسرّية والمراوغة، والعلاقات المتوتّرة.

وسعى جينـا جـاينس (٢٠٠٣) [1](Jina Gaines) إلى التحقّـق مـن أفـضل اسـتراتيجيات الاتـصال للاسـتخدام عنـدما تتطلـع الجامعـات إلى طمأنـة بعـض الأقليـات بالمنـاخ الآمـن والـشامل للحـرم الجـامعي بعـد أن عانـت مـن التغطيـة الـسلبية نتيجـة الأحـداث العنـصرية أو التمييزيـة، فجعـل نظريـة إعـادة الـصورة

(1) Jina Gaines. Runaway Board? Race, Reputation, and Virginia Tech's Image Restoration Campaign, 2003. www.comm.vt.edu/papers/nca04/Gaines-Runaway_Board.pdf

لبينويت إطارا لفحص ردود تقنية فرجينيا (VT)، ولجنة التفتيش (BOV) ، ومكتب المدعي العام لهذه القضية، ثم قوّم فعالية استراتيجيات رسائلهم.

وانتهى جاينس إلى أن تقنية فرجينيا ولجنة التفتيش لم يكن لديهما خطة طوارئ لإدارة الأزمات ولم يأخذا في الحسبان آراء الجماهير ذات العلاقة، ولا ردّ الفعل المحتمل لقرارات سياستهما. الشيء الوحيد الذي يمكن الخروج به هو أن تقنية فرجينيا اكتفت في هذه الأزمة، بموقعها الاستشاري الذي ليس له حق التصويت على اللجنة، وموظف علاقات عامة مثقّف بشكل جيد جدا في إدارة القضايا ومدرك لمناخ الرأي بين الجماهير ذات العلاقة، وهو المسؤول عن إعداد التقارير للمدراء، حتى تكون منسّقة بشكل أفضل، وتقدّم صوتا متماسكا يعكس الأهداف المشتركة للجامعة والهيئة الحاكمة.

القسم الثالث: الدراسة التي تناولت استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية؛ إذ قاس (آل تويم)[1] استراتيجيات المؤسسات السعودية في كتابة البيانات الصحفية من خلال أربعة محاور: الهدف، والمحتوى،

(١) عبدالله بن محمد آل تويم. استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية على وزارات الدولة والشركات المساهمة والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. العدد ٥٤ ربيع الآخر ١٤٢٧هـ.

والأسلوب واللغة، ونظرة كاتب البيان الصحفي إلى الجمهور المستهدف، مستخدما ستا وثلاثين فقرة بالتطبيق على استراتيجيات هازلتون السبع، واستراتيجيتين جديدتين أضافهما الباحث تتعلقان بالدعاية للمؤسسة أو قادتها البارزين.

واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستعمل الاستبانة أداةً للتعرف على الاستراتيجية التي تتبعها وزارات الدولة، والشركات المساهمة، والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض في كتابة البيانات الصحفية.

وأظهرت النتائج أن المبحوثين يستخدمون استراتيجية "التيسير" كثيرا جداً، ثم استراتيجيتي "الدعاية للقادة" و"التثقيف"، في حين أن استراتيجية "الترهيب" لا تستخدم إلا بدرجة محدودة جداً، أما باقي الاستراتيجيات فدرجة استعمالها متوسطة وبمستويات متفاوتة.

واقتصر تأثير نوع المؤسسة على ممارسة ثلاث استراتيجيات فقط، وهي "الإقناع" و"الدعاية للقياديين" و"الترهيب"، كما اقتصر تأثير الفصل التنظيمي بين الإعلام والعلاقات العامة على استراتيجية "الدعاية للقياديين".

وفي الوقت الذي اتجه فيه كتّاب البيانات الصحفية ذوو التأهيل العلمي المنخفض نحو ممارسة استراتيجية "الترهيب"، مال محدودو الخبرة في مجال التحرير الإعلامي نحو ممارسة استراتيجيتي "الترهيب" و"المساومة"، ولم تختلف

الاستراتيجية التي اتبعها كتاب البيانات الصحفية ذوو التخصص الإعلامي عن استراتيجيات ذوي التخصصات الأخرى.

وفي سؤال مفتوح للمبحوثين حول الملامح العامة للاستراتيجيات التي يتبعونها في كتابة البيانات الصحفية أشار المبحوثون إلى مجموعة من الملامح، ومن أهمها مما له علاقة بموضوع الدراسة الحالية للباحث تقبل النقد والإفادة منه لتعديل الأخطاء، ومعالجة القصور بعيدا عن الصحافة، وعدم إهانة أحد أو تجريحه أو اتهامه، والتمويه في الطرح الذي يوفر خطاً للرجعة عند الحاجة، وتمثل هذه الملامح مؤشرات لاستراتيجيات التعامل مع التغطية السلبية في وسائل الإعلام، وهو ما يؤكد الحاجة لتحليل عدد من ردود المؤسسات السعودية التي نشرتها الصحف المحلية للتعرف على الاستراتيجيات التي تمارسها العلاقات العامة في المجتمع السعودي.

يشير التمويه في الطرح الذي صرح به المبحوثون في دراسة (آل تويم) إلى أحد التعقيدات التي توجه الشركات التي تتعرض للأزمات؛ حيث نبه الأستاذ الإنجليزي ليسا تيلر (Lisa Tyler) إلى أن الشركات العامة التي تواجه الأزمات قد تتعرض إلى دعاوى قانونية، ولذلك يبقى مديرو الشركات محاصرين لأنهم قد يحبّون الاعتذار، لكنهم لا يستطيعون عمل ذلك دون الإساءة لمسؤوليتهم الائتمانية مع أصحاب الأسهم، وهذه الحالات تدفع

موظفي العلاقات العامة في أغلب الأحيان لاستعمال لغة غامضة مريبة في ردودهم على الأزمة.(١)

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول: إن دراسة آل مذهب التي تناولت التغطية الصحفية السلبية على أنها أحد محددات العلاقة بين الجمهور والمنظمات، ودراسة العسكر التي درست التغطية السلبية على أنها أحد المحددات الرئيسة لاتجاهات الإدارة العليا في المنظمات تجاه دور الصحافة في متابعة أداء المنظمات أرشدتا الباحث إلى عدد من المتغيرات المستقلة التي يمكن دراسة علاقتها بالاستراتيجية المتبعة في الرد على التغطية السلبية، ومن تلك المتغيرات، نوع المنظمة، والأشكال التحريرية للتغطية السلبية، ومدة الرد، والمستوى الوظيفي لصاحب الرد، كما أن توصيات العسكر التي اختتم بها بحثه تشير إلى حاجة أجهزة العلاقات العامة إلى معرفة الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في الرد على التغطيات السلبية.

ومن جهة أخرى تمثل دراسات النوع الثاني التي طبقت استراتيجيات الرد على الأزمات أساسا نظريا بنى عليه الباحث إطار دراسته، وأمدته بتجربة منهجية يمكن تطبيقها في هذه الدراسة؛ حيث استعمل تحليل المضمون الأداة وهي التي استعملتها أغلب الدراسات السابقة، وطبق استراتيجيات بينويت التي استعملتها أغلب الدراسات التي استعرضها الباحث.

---

(1) Betsy D. Neibergall. 2003. Ibid.

ويختلف النوع الثالث من الدراسات وهي الدراسة الوحيدة التي تناولت استراتيجيات العلاقات العامة في كتابة البيانات الصحفية، عن الدراسة الحالية حيث إن البيانات الصحفية ليست ردا على تغطية سلبية، بمعنى أن المؤسسة هي الطرف المبادر في تقديم المعلومات للجمهور، وليست مدفوعة لذلك من قبل أصحاب الحصص سواء وسائل الإعلام أم الجمهور العام، وقد أظهرت هذه الدراسة الحاجة لتحليل ردود العلاقات العامة المنشورة في الصحف للتعرف على استراتيجيات الرد التي تمارسها العلاقات العامة بقصد أو بغير قصد.

الإطار النظري للدراسة

استراتيجيات الردّ على الأزمات

تهدف العلاقات العامة – عادة – إلى تخفيف الأضرار التي تتعرض لها المؤسسات، والاستجابة لمطالب أصحاب الحصص الرئيسيين، والردّ على الأزمات التنظيمية، ورعاية السمعة المناسبة وإعادة بنائها، وقد ابتكر عدد من المؤلفين أنواعا من الاستراتيجيات التي صمّمت لفحص الخطابات التي تستهدف الجمهور بعد وقوع الأزمة، وإصلاح الضرر التنظيمي، من خلال تعديل الكيفية التي تصور بها الجماهير الأبعاد الثلاثة للأزمة؛ وهي (١) مكان التحكم والسيطرة، سواء كان سبب الأزمة داخل المنظمة أو خارجها، (٢) والاستقرار الذي يعني استمرار سبب الأزمة أو تغيره مع مرور الوقت، و(٣) مدى التحكم في الأزمة الذي يشير إلى قدرة المنظمة في التأثير على سبب الأزمة، ومن خلال التأثير على المشاعر التي أحدثها العزو. [1]

---

(1) Look at:
- Vic Harris and another's.
- Jina Gaines. 2003. Ibid.

أولا: استراتيجيات بينويت "خطاب إصلاح الصورة الذهنية"

إحدى النظريات البلاغية الأكثر شهرة تلك التي طوّرها وليام بينويت (١٩٩٥)؛ حيث وسّع أنواع الدفاع عن النّفس بهدف الوصول إلى استراتيجيات مفصّلة يمكن الاعتماد عليها في عملية إعادة بناء الصورة الذهنية للمنظمات أو الأفراد، واستعادة ثقة كلّ الجماهير ذات العلاقة، وتقليل النشر السلبي، وإعادة المنظمة لحالتها السابقة أو أفضل.

والمفتاح الرئيس لفهم استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية هو مراعاة جوهر الهجمات أو الشكاوى التي تثير الأزمة أو تشجع التغطية السلبية في وسائل الإعلام؛ ذلك أن للهجوم مكونان هما: ارتكاب الفعل الذي يستحق التعنيف، وعندئذ يتحمل المتّهم مسؤولية التصرف، والمكون الثاني أن التصرف "موضوع الهجوم" مثير لسخط الجمهور واستيائه، أو أن المتهم مسؤول في نظر الجمهور عن ذلك الفعل.

والتصرف غير المقبول أو الإحساس بعدم قبوله – حسب بينويت – سمة متكررة في السلوك البشري؛ بسبب التنافس بين الأفراد للحصول على الموارد، أو تأثر أعمال الناس بالظروف التي تقع خارج سيطرتهم، أو بسبب الأخطاء البشرية التي تحدث نتيجة النقص البشري، أو بسبب اختلاف أولويات كل

مجموعة عن أولويات المجموعة الأخرى.[(١)]

وينسجم هذا الوصف مع تقسيم كومبز (1995) (Coombs) للأزمات حيث استطاع تصنيف حالات الأزمة التي درسها على أنها (١) هفوات؛ وهي العمل غير المقصود الذي يحاول أحد الأطراف الخارجية أن يصنع منه أزمة، و(٢) حوادث عرضية غير مقصودة تحدث أثناء سير العمليات التنظيمية سواء كانت طبيعية مثل الفيضانات والبراكين، أم أخطاءً بشرية، و(٣) تجاوزات وهي الأعمال المتعمّدة التي تقوم بها المنظمة بقصد وضع الجماهير في الخطر أو الأذى، و(٤) إرهاب وهو الأعمال المتعمّدة التي تقوم بها أطراف خارجية تستهدف إيذاء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر.[(٢)]

ولا يختلف هذا كثيرا عن تصنيف كومبز (Coombs) وهولادي (2000) (Holladay) الذيْن دمجا ١٣ نوعا من أنواع الأزمة في ثلاث مجموعات وهي (١) الضحيّة التي تنتج أقل ما يمكن من عزو المسؤولية عن الأزمة للمنظمة، مثل الكوارث الطبيعية، والإشاعات، والعنف في موقع العمل، والعبث في المنتج، و(٢) الحوادث العرضية التي تحدث درجة معتدلة من عزو المسؤولية عن الأزمة للمنظمة مثل الخسارة الهائلة، وحوادث توقّف

---

(1) Anne and El-Nawaway. 2002. Ibid.
(2) Look at:
- Ibid.
- Vic Harris and another's.

التقنية، والاسترجاع، و(٣) الأزمات التي يمكن منعها أو تجنبها، وتشمل الأعمال المقصودة التي تضع أصحاب الحصص في موضع الخطر مثل التشغيل في الأعمال غير الملائمة، أو الخطأ البشريّ الذي يمكن تجنبه، حوادث التوقّف الإنساني، والخطأ التنظيمي، وسوء تصرف الإدارة، والعمل التنظيمي الشرير سواء حدثت إصابة أو لم تحدث، وينتج هذا النوع من الأزمات درجة عالية من عزو المسؤولية.[1]

ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتحمل رأيا سلبيا ما لم تعتقد – المؤسسة نفسها – أنها مسؤولة عن ذلك الفعل، سواء بأداء الفعل أو الأمر به، أو التسهيل له أو التشجيع على حدوثه أو السماح به أو التقصير في أدائه أو أدائه بشكل سيئ، إضافة إلى وجود رفض الجمهور ذي العلاقة لذلك الفعل واستنكاره له، فإذا لم تكن المؤسسة مسؤولة في الحقيقة عن الفعل، لكن الجمهور يعتقد أنها مسؤولة عنه؛ فإن صورتها الذهنية في خطر، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة التي تعترف بالفعل، وترى أنه غير مثير للسخط والاستياء، لكن الجمهور يعتقد عكس ما ترى فإن صورتها أيضاً في خطر؛ لأن التصوّرات أكثر أهميّة من الحقيقة.

ونظرية حديث إعادة بناء الصورة الذهنية لا تصف أنواع الأزمات أو مراحلها، ولكنها تركّز بدلا من ذلك على خيارات الرسالة؛ التي يمكن أن تقولها

(1) Joe Baker and another's. Ibid.

المؤسسة عندما تواجه أزمة أو تغطية سلبية في وسائل الإعلام، فالاتصال في نظرية بينويت (١٩٩٥) نشاط موجّه هادف، والمحافظة على الصورة الإيجابية أحد أهدافه الرئيسة، وتدل المحافظة - بالضرورة - على تجديد الصورة وإعادة بنائها عندما يعتريها ما يؤثر عليها، ولذلك تحاول المنظمات – وكذلك الأشخاص - إعادة سمعتها الأولى بعد الخطأ المزعوم لأنها تريد إعطاء صورة إيجابية.[١]

وهاتان الفرضيتان هما أساس نظرية خطاب إصلاح الصورة؛ حيث حدد بينويت[٢](Benoit) خمس استراتجيات يمكن أن يستعملها الأفراد أو المؤسسات عندما يتهمون بعمل غير أخلاقي أو يرتبطون به؛ "فالإنكار" أو النفي والتكذيب و"التهرب من المسؤولية" يعالجان المكوّن الأول للهجوم - وهو أن المتّهم يتحمّل مسؤولية التصرف - حيث ينفي المتهم التصرف، أو يتهرب من المسؤولية عنه، والاستراتيجيتان الثالثة "تخفيض شناعة الحدث" والرابعة "إجراء التصحيح" يتعلّقان بالمكوّن الثاني للهجوم وهو أن التصرف "موضوع الهجوم" مثير للسخط والاستياء، والاستراتيجية العامّة الأخيرة، الشعور بالذنب، ومحاولة إعادة بناء الصورة الذهنية من خلال طلب المغفرة والعفو.

---

(1) Look at:
- Anne and El-Nawaway. 2002. Ibid.
- Jina Gaines. 2003. Ibid.

(2) James Matthew. Clinton's Image Repair.
http://filebox.vt.edu/users/jagiglio/dentonfinalpaper.doc

جدول (١) استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية [١]

استراتيجية	التكتيك (الأداة)	السمات الرئيسة	مثال
الإنكار "النفي والتكذيب"	الإنكار البسيط	لم نفعل العمل (الفعل لا أساس له، الفعل غير ضار)	شركة كوكا كولا لم تعامل ماكدونالدز بأسعار خاصة
	نقل اللوم	الذي حدث شيء أخر (لم نقم بهذا التصرف)	تايلينول لم تسمم الكبسولات
التهرب من المسؤولية	رد فعل لاستفزاز	الفعل كان رد فعل لهجوم طرف آخر	نقلت الشركة المصنع بسبب الضرائب الجديدة
	عدم الإمكانية	قمنا بالعمل لأنه ليس لدينا معلومات أو لم يكن بإمكاننا غير الذي عملناه	الشخص لم يبلغ بتغيير موعد الاجتماع
	حادث عرضي	الفعل كان عرضيا وحادثا مؤسفا	الإصلاحات غير الضرورية التي قامت بها محطات الصيانة في سيزر ليست مقصودة
	النوايا الحسنة	كان الفعل بنية حسنة	ليس المقصود من الإصلاحات في ورشات سيزر رفع الأسعار
تخفيض شناعة الحدث أو درجة اللوم	التعزيز والتفاخر	استعراض المزايا الحسنة والمنجزات الجيدة	ادعاء إكسون أن تنظيف الشاطئ سريع ووافٍ بالغرض
	تقليل شأن الحدث	الفعل ليس خطيراً	إكسون: لم يمت من جراء الحادث إلا عدد قليل من الحيوانات
	التفاضل	الفعل أقل خطورة من أشياء مماثلة أكثر سوءاً	السيارة المستعارة ليست مسروقة
	التفوق	"وضع الحدث في سياق مقبول" هناك اعتبارات أخرى أكثر أهمية	مساعدة البشر تبرر الاختبارات التي تجرى على الحيوان
	الهجوم المضاد	تقليل مصداقية موجه الهجوم	البيبسي كولا: الكوكا كولا عرضت سعرا أقل على ماكدونالدز
	التعويض	تعويض الضحايا	السفر المجاني بالطائرة عندما يزيد الحجز
اتخاذ إجراءات تصحيحية		التخطيط لحل المشكلة أو منع تكرارها	تي أي تي وعدت بتحسين الخدمة
الاعتراف بالذنب وطلب العفو		الاعتذار عن التصرف	اعتذار تي أي تي

---

(1) http://www.missouri.edu/~commwlb/image_repair.html

١. الإنكار "النفي والتكذيب" (١)

يندرج تحت الإنكار:

- إنكار حدوث الفعل أو نفي ضرره؛ حيث ينكر الطرف المتّهم حدوث الفعل، أو الاعتراف بحدوث الفعل ونفي وقوع الضرر على أحد، أو إثارة السخط والاستياء على أمل التبرئة من "الذنب"؛ فالمرشح للانتخابات يستطيع أن يقول – كما فعل كلينتون(٢)- لم أعمل شيئا خاطئاً، ومثل ذلك تكذيب شركة الكوكا كولا لاتهام شركة البيبسي أن الأولى رفعت أسعارها لبعض زبائنها دعماً لزبونها الكبير ماكدونالدز؛ لأن عملية التسعير في الكوكا كولا عالمية وليس لديها استثناءات.
- تحويل اللوم للآخرين، بحيث يظهر المتهم أنّ شخصاً آخر أو منظمة أخرى في الحقيقة هي المسؤولة عن التصرف الذي أثار الاستياء، ولكن هذا يستلزم دليلا يحمل الطرف الآخر مسؤولية الفعل غير المرغوب؛ فبعد

---

(1) William L. Benoit. Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, Summer 1997 v23 n2 p177(10). http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm . And look at:
- Jina Gaines. 2003. Ibid.
- James Aucoin and Melva Kearney. 2003. Ibid.
- Joe Baker and another's. Ibid.
- Anne and El-Nawaway. 2002. Ibid.

(2) James Matthew. Ibid.

تسرب زيت فولدز (Valdez) لام رئيس شركة إكسون (Exxon)، "المسؤولين الحكوميين وخفر السواحل للتأخير، متهما إياهم. . . إن الشركة لم تستطع الحصول على إذن فوري في موقع الأحداث للبدء بتطهير النفط أو وضع المادة الكيميائية التي تعالج النفط". وقد يسعى المتهم إلى تنحية اللائمة على جزء صغير من المنظمة؛ يمكن أن ينفصل عن الجزء الأكبر الذي يفترض أن يكون جيدا، وهو ما يسمى بـ "الافتراق"، وهو أحد صور التمييز – حسب رأي هيريت (1996) (Hearit) – الذي تتبعه بعض الشركات لإبعاد نفسها عن عمل السوء؛ عندما تتّهم الشركة موظفا أو عددا من الموظفين بعمل السوء، وتدّعي أن عمله أو عملهم لا يعكس معاييرها.

٢. التهرب من المسؤولية [1]

يحاول المتهم أن يتهرب من المسؤولية أو يخفض درجة المسؤولية من خلال صناعة الأعذار، ولها أربع صور:

(1) William L. Benoit. 1997. Ibid. And look at:
- Jina Gaines. 2003. Ibid.
- Anne and El-Nawaway. 2002. Ibid.
- James Aucoin and Melva Kearney. 2003. Ibid.
- James Matthew. Ibid..

- **الإثـارة أو الاسـتفزاز**: تحـدث الإثـارة عنـدما يـدّعي المـتّهم أنّ الفعـل أو التـصرف الـذي أثـار الـسخط والاسـتياء كـان ردّة فعـلٍ لفعـل آخـر، وأن السلوك يجب أن ينظر إليه على أنه ردّ فعل معقول لذلك الاستفزاز أو تلك الإثارة، فالشركة أو المتهم لم ينو الفعل أصلا ولكنه أثير من قبل طرف آخر أو أجبر على التصرف السيئ؛ فقد تدّعي الشركة على سبيل المثال أنّها نقلت مـصنعها إلى الولايـة الأخـرى لأن الولايـة الأولى أصـدرت قانونـا جديـدا يخفّض هامش ربحها.
- **عـدم الإمكانيـة**: يـزعم المـتّهم عـدم تـوفر المهـارات أو المعلومـات المتعلقـة بالموقف، أو المعرفة الكاملة به أو يعترف بعدم تحكمـه في العنـاصر الرئيـسة لـذلك الموقـف، ويكـون بـذلك الادّعـاء لـيس مـسؤولا بالكامـل؛ فالمـدير التنفيذي المشغول الذي تغيّب عن اجتماع مهـم يمكـن أن يـدّعي "لم أخـبر أبداً أنّ الاجتماع تقدم إلى اليوم." إذا كان صحيحا، فنقص المعلومات عـذر مقبول للغياب.
- **الحادث عرضي**: يمكن أن يدعي المتهم أن الفعل كـان حادثـا عرضـياً وقـع بالصدفة، أو أنه خارجي، أو حدث بسبب الخطأ، أو حادثة يستحيل تجنبها والنتـائج غـير مقـصودة، وإذا اقتنـع الجمهـور بـذلك، فعـلى المتّهمـين أن

يتحملوا أقل مسؤولية وأن يخفضوا الضرر الذي لحق بـصورتهم الذهنيـة؛ فبعد اتهام سيرز (Sears) بالاحتيال باسم التصليح الآلي، صورت الشركة أخطاء التصليح الآلية على أنها عرضية "غـير مقـصودة" وليـست متعمّـدة، ومثل ذلك المرشح للانتخابات الذي يسعى إلى إعادة بناء صورته فإن عليه – حـسب تريـنـت (Trent) وفرايـدنبرج (2000) (Friedenberg)– أن يبـين المواقـف التـي لـيس لـه سـيطرة عليهـا، لأن مثـل هـذا العمـل يجعـل الناخبين أكثر تقديراً لرسائله. (١)

- **النوايا حسنة:** يبرر المتهم الحدث الذي أثار السخط حصل بنية طيبة، لكـن فشلت النوايا الطيبة والدوافع الجيدة، أو كان لها تأثير عكسي؛ فعلى الـرغم من أن الموقف غير مرغوب إلا أنه حدث، وكان قـصدنا حـسنا، وقـد يـبرر المرشح رفـع الـضرائب بأنهـا للمـستقبل البعيـد الجيـد للنـاخبين، وقـد أكـد بريـنـان (Brennan) عـلى أن نوايـا سـيرز (Sears) طيبـة حيـث أعلـن أن الشركة "تريـد منـك أن تعـرف أنّهـا لم تنتهـك عمـدا ثقـة زبائنهـا منـذ ١٠٥ سنوات" عملت الشركة هذا التعليق لتوكيد نواياها الطيبة نحو زبائنها.

(1) James Matthew. Ibid.

٣. تخفيض درجة اللوم "شناعة الحدث" [(١)]

الشركة التي تتّهم بالأعمال الخاطئة يمكن أن تخفّض درجة شناعة الفعل من خلال الأشكال التالية:

الشكل الأول: "التعزيز والتفاخر" فالشركة قد تخفف الضغط من خلال تقوية مشاعر الجمهور الإيجابية تجاهها، لتتوازن مع المشاعر السلبية المرتبطة بالتصرف الخاطئ؛ فالشركات قد تصف خصائصها الإيجابية وميزاتها الجيدة، أو أفعالها الإيجابية التي عملتها في الماضي، أو تصف أنفسهم على أنهم أفراد مشهورون أو بارزون رغم وجود الحادثة، ومثل ذلك تذكير الناخبين بالسمات الإيجابية للمرشّح لتقليل الهجوم على الموقف الحالي فعلى سبيل المثال أعلن راول رئيس إكسون (Exxon) بعد تسرب النفط "أنّ الشركة تحرّكت بسرعة شديدة، وبشكل مؤهّل لتقليل تأثير النفط على البيئة، والأسماك، والحياة البريّة الأخرى" وأبدى تعاطفه مع "سكّان فولديز وولاية ألاسكا" هذه المشاعر، إذا قبلت، يجب أن تعزّز صورتها وتعوض سمعتها المتضررة.

---

(1) William L. Benoit. 1997. Ibid. And look at:
- Jina Gaines. 2003. Ibid.
- James Matthew. Ibid.
- James Aucoin and Melva Kearney. 2003
- Anne and El-Nawaway. 2002. Ibid.

الشكل الثاني: التقليل من شأن الحدث وتخفيض المشاعر السلبية المرتبطة به لكي يظهر أقل ضررا مما يبدو؛ فبعد بقعة زيت فولديز، حاول أحد مسؤولي إكسون أن يقلّل مدى الضرر؛ فقد وضح بيكر أنه "في ١٩ مايو عندما استردت ألاسكا جثث عشرات آلاف طيور البحر، ومئات كلاب الماء، وعشرات النسور، أخبر مسؤول إكسون الراديو الوطني العامّ أنّ الشركة كانت تظن أنها ٣٠٠ طير و٧٠ كلب ماء فقط"، ويُقدَّم مثل هذا البيان لتقليل المشكلة الظاهرة.

الشكل الثالث: "التمييز أو التفاضل" يمكن أن تستخدم الشركة التفاضل، بحيث تصنف الفعل ضمن أعمال أخرى أكثر منه إثارة للسخط والاستياء أو تعرِّف التصرف على أنه شيء مختلف عما هو مدعى على أمل أن يخفِّض هذا الشعورَ السلبي نحو الفعل وفي نفس الوقت نحو المتّهمين؛ فقد حاولت سيرز أن تقنع أن الأفعال التي اعتبرت إصلاحات غير لازمة كانت صيانة وقائية في الحقيقة، بشكل واضح، بدت أعمالها السيئة أقل بكثير عندما فُهمت على أنها صيانة وقائية بدلا من فهمها على أنها خداع واحتيال.

الشكل الرابع: "التفوّق والتسامي" حيث تحاول الشركة وضع الفعل في إطار مختلف أو سياق أكثر مناسبة وتصور الموقف الحالي على أنه أقل خطورة، وتناشد قيم الجمهور وولاءه لكي تتحسّن صورتها لديه؛ فالشركة التي تجرّب

على الحيوانات يمكن أن تدعي أن المنافع للبشر من مثل هذا البحث أكثر من الأضرار بالنسبة للحيوانات.

الشكل الخامس: الهجوم المضاد؛ فالمتّهمون بسوء العمل قد يقرّرون مهاجمة متّهميهم في محاولة لإثارة الشكّ حول مصداقية موجه الاتهام لتخفيض درجة شناعة الحدث وتحويل التركيز بعيدا عن الشركة؛ فبعد أن حاولت الكوكا كولا أن تظهر أنّها أكثر ربحا من البيبسي، قامت البيبسي كولا بهجوم مضاد في الإعلانات استهدفت منافذ البيع بالتجزئة، وادّعى أحد الإعلانات أنّ الكوكا عرضت على الشركات الأخرى سعراً أكثر من ماكدونالدز: "سياسة تسعير الكوكا تلزمك بدعم عمليات منافسك الأكبر" هذا الهجوم على الكوكا قد يخفّض الضرر الذي أحدثه نقد الكوكا للبيبسي، وهو ما يؤكده هيريت (١٩٩٦) حيث يرى أنّ الشركات التي تستعمل الهجوم المضاد ستحسّن بشكل أفضل صورتها العامّة لأن كاتجوريا (kategoria) حوّلت اهتمام الرأي العام بعمل الشركة المتصور أنه سيء إلى الاهتمام بأخلاق المهاجم أو دقته.

الشكل السادس: التعويض؛ حيث يعرض المتّهم تعويضا للضحيّة، فإذا كان التعويض مقبولا للضحيّة، فإن صورة الشركة ستتحسّن وسيساعد في تخفيض المشاعر السلبية التي نشأت بسبب الفعل الذي أثار الاستياء؛ فعلى سبيل

المثال اعتذر المسؤول عن قاعة السينما لمجموعة المعاقين الذين منعوا من الدخول، وعرض عليهم الدخول مجانا إلى الفيلم القادم عوضاً عن هذا الفعل المثير للسخط.

٤ . اتخاذ إجراءات تصحيحية (١)

المقصود بالإجراء التصحيحي أن تعد الشركة بتصحيح المشكلة، وهذا التصحيح يمكن أن يأخذ شكل إعادة الحالة الموجودة قبل الفعل الذي أثار الاستياء من خلال تصليح الأضرار الحالية واتخاذ خطوات وقائية لتفادي التكرار أو الوعد بوضع تغيير في السياسات لمنع الأحداث المستقبلية المماثلة؛ فعلى سبيل المثال، واجهت (AT&T) عام (١٩٩٣) توقّفاً في الخدمة البعيدة من مدينة نيويورك وإليها، فاعتمد الرئيس ألين (Allen) بشدّة على الإجراء التصحيحي: "أخذنا عملا تصحيحيا ووقائيا في الوسيلة المتأثّرة" في مدينة نيويورك، بما في ذلك "الفحص الشامل لكلّ وسائلنا وممارساتنا"، وأعلن أيضا خططا "لصرف البلايين على مدى السنوات القليلة القادمة لجعل الشركة موثوقة بدرجة أكبر"، فهو لم يعد بتصحيح المشكلة الحالية فقط، وإنما وعد بمنع المشاكل المستقبلية أيضاً.

---

(1) Ibid.

٥. الاعتراف بالذنب [1]

الاستراتيجية العامّة الأخيرة لإعادة بناء الصورة الذهنية هي الاعتراف بالخطأ، والاعتذار واستجداء العفو، فالاعتراف بالذنب وعرض الأسف يمكن أن يقود الجمهور في أغلب الأحيان للعفو عن العمل السلبي التي اعتبرها بورك "الشعور بالذنب" والجزء الآخر من ردّ (AT&T) كان اعترافا بالذنب، أو اعتذارا: "أعتذر إلى كلّ المتأثرين، بشكل مباشر أو غير مباشر" والأفراد قد يتفاعلون بإيجابية أكثر مع الشركة التي ترغب في "الاعتراف" بالأخطاء، إلا أن العائق المحتمل لهذه الاستراتيجية هو أنّها قد تغري الضحايا على إقامة الدعاوى.

(1) Ibid. And Lisa Lyon, 1998. . Ibid.

ثانيا: استراتيجية كومبز "الرد على الأزمات" (١)

تعتمد هذه النظرية على أن الهدف من اتصالات الأزمة هو حماية صورة الشركة من التشويه أو الضرر جراء الأزمة، وقد بنى كومبز ١٩٩٥ و١٩٩٦ نظريته على توجهين نظريين مهمين:

الأول النظرية المؤسسية الجديدة (Neo-institutionalism) التي توضح أن شرعية أي مؤسسة في المجتمع مبنية على امتثالها لقواعد المجتمع وتوقعات الجماهير، والأزمة تعد خطرا أو تحدياً لهذه الشرعية، ويتركز علاج الأزمة في إظهار عدم وجود تحد للتوقعات أو إقناع الجماهير أن المؤسسة ساعية في العودة للامتثال للتوقعات المطلوبة.

والتوجه النظري الثاني الذي اعتمد عليه كومبز هو نظرية العزو (Attribution Theory) التي تنطلق من أن الجماهير تصدر أحكاما على أسباب الأحداث بناء على ثلاثة أبعاد مختلفة: مكان الحدث، ومدى التحكم في الحدث، واستقرار الحدث، والعلاج للأزمة طبقا لهذا المنظور يتمثل في تغيير كيفية تصور الجماهير لهذه الأبعاد الثلاثة.

---

(٢) عثمان بن محمد العربي. اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة العلمية لبحوث الإعلام. العدد الخامس. يناير. إبريل ١٩٩٩. ٩٣ – ١٥١

ويرى كومبز أن اختيار استراتيجية الرد على الأزمة يتطلب معرفة ثلاثة عناصر وهي:

١. مدى وضوح البراهين والأدلة التي تربط المؤسسة بالأزمة أو غموضها.
٢. حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومدى وجود ضحايا بشرية وضخامتها.
٣. سمعة المؤسسة الناتجة عن تاريخ أداء المؤسسة بشكل عام.

وبناء على ذلك يقسم كومبز الأزمات إلى أربعة أنواع: الزلات والهفوات، والحوادث العرضية، والتجاوزات المتعمدة، والحوادث الإرهابية التي تتعمدها أطراف خارجية.

ويقترح كومبز الاستراتيجيات التالية للرد على الأزمات:

١. إقناع الجمهور بعدم وجود أزمة، ويندرج تحتها:

- الإنكار: (Denial) وهو الإعلام بكل بساطة أنه لا توجد أزمة.
- الإيضاح: (Clarification) وهو إيضاح المؤسسة للجماهير سبب عدم وجود الأزمة.
- الهجوم (Attack) وهو مواجهة من يزعم وجود الأزمة.
- التهديد والتخويف (Intimidation) باستخدام قوة المؤسسة ضد أولئك الذين يقولون بوجود الأزمة كالتهديد برفع قضية قانونية عليهم.

٢. السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل سلبية، من خلال الابتعاد عن

الأزمة بمسافة (Distance) ويشمل:

- صنع الأعذار (Excuse) حيث تسعى هذه الاستراتيجية إلى إحداث قبول للأزمة لدى الجماهير وفي الوقت نفسه تضعف ارتباط المؤسسة بها، ويتم ذلك عن طريق:
  - إنكار وجود النية والتعمد المسبق.
  - إنكار القصد.
- التبرير (Justification) وتسعى هذه الاستراتيجية لتقليل مدى الأضرار التي لحقت بالمؤسسة جراء الأزمة، ويكون ذلك عن طريق:
  - مقارنة الحدث بأحداث أخرى أوقعت أضرارا أكبر.
  - بيان أن الضحية يستحق ما لحق به من ضرر لسبب من الأسباب.
  - بيان أن الأزمة قد شوهت وبولغ فيها.

٣. السعي لجعل الجماهير تنظر إلى المؤسسة بشكل أكثر جاذبية، ويشمل هذا المسعى استراتيجيتين:

- التملق أو المداهنة (Ingratiation) حيث تسعى لكسب قبول الجماهير للمؤسسة من خلال الارتباط بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور، وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة عناصر:
  - المن والتذكير (Bolstering) ويعني ذلك تذكير الجماهير بالجوانب

الإيجابية للمؤسسة.

- التسامي والترفع عن الأزمة إلى قيمة عليا (Transcendence) ويعني ذلك وضع الأزمة في سياق آخر ومنحها هدفا ساميا.
- إطراء الجماعات أو الجماهير؛ وتعني السعي لإحداث قبول للأزمة لدى جماعة من الجماعات بمدحها والثناء عليها وعلى مجهوداتها.

■ استراتيجية الشعور بالذنب وطلب الصفح (Mortification) بهدف كسب صفح الجماهير وإحداث قبول للأزمة لدى الجماهير وتشمل هذه الاستراتيجية ثلاثة أقسام:

- اتخاذ إجراءات علاجية بحيث تقوم المؤسسة بالإعلان طواعية عن دفع تعويضات أو مساعدة للضحايا المتأثرين بالأزمة.
- الندم والاعتذار عن الأزمة وتشمل طلب الصفح من الجماهير والاعتذار عن الأزمة وعواقبها.
- اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة وفيه تتخذ المؤسسة خطوات عملية محددة لمنع تكرار الأزمة.

٤. السعي لكسب تعاطف الجمهور من خلال استراتيجية المعاناة، وفكرتها إحلال شعور إيجابي محل السلبي الناتج من ارتباط المؤسسة بالأزمة، وهذه

الاستراتيجية تصور المؤسسة على أنها ضحية لطرف خارجي شرير يسعى لإيذاء المؤسسة.

ونظرا لافتقار التصنيف السابق إلى مسميات دقيقة لكل استراتيجية، أعاد فريق البحث في دراسة اتصال الأزمة[1] تصنيف الاستراتيجيات بعناوين مميزة جديدة وترتيب أكثر دقة مع الالتزام بمفاهيم كومبز، ويمكن عرض التصنيف المقترح فيما يأتي:

١ . استراتيجية التفنيد:

تسعى استراتيجيات التفنيد إلى إقناع الجمهور بعدم وجود الأزمة، من خلال إنكار وجودها، أو توضيح سبب عدم وجودها، ويمكن أن تهاجم المنظمات أيضا، أو تتحدى أولئك الذين ذكروا بشكل خاطئ أنّ الأزمة موجودة، وقد تهدد المنظمة بإجراء قضائي ضدّ أولئك الذين يقولون إن المنظمة تواجه أزمة، وعند استعمال استراتيجية التفنيد يجب أن يتأكد قادة المنظمة من أن الأزمة غير موجودة.

(1) Vic Harris and another's.

٢. استراتيجية التهرب من المسؤولية:

تقرّ استراتيجية التهرب من المسؤولية بالأزمة، وتحاول في الوقت نفسه تهيئة قبول عامّ لها بينما يضعف الارتباط مع مرور الوقت بين الأزمة والمنظمة، وعند استعمال استراتيجية التهرب من المسؤولية تحاول المنظمة الاعتذار من خلال نفي القصد والتعمد "نحن لم نقصد إيذاء أحد"، أو من خلال نفي انتهاك النظام والقوانين، كما تحاول تقليل الضرر المرتبط بالأزمة، من خلال إنكار خطورة الإصابة، أو تدّعي أن الضحيّة يستحق ما لحق به من ضرر لأنه أساء التصرف، "إنها مأساة أن يقتل شخص في سيارة الفورد، لكنّه لم يربط حزام الأمان".

٣. استراتيجية الارتباط:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب التصديق العامّ للمنظمة أثناء الأزمة، من خلال تعزيز خواصها "إعلانات منظمتنا دعمت الاقتصاد المحليّ ببليون دولار" أو التفوّق "الجنود قتلوا دفاعا عن الحرية" أو من خلال مدح الآخرين، "الجهود البطولية التي ساعدت في تنظيف بقعة الزيت لا يمكن أن تكون مبالغ فيها".

٤ . استراتيجية المغفرة:

تحاول استراتيجيات المغفرة كسب عفو الجماهير وإحداث قبول للأزمة، ويندرج تحتها ثلاث استراتيجيات فرعية وهي (١) المعالجة "رفع الأذى" من خلال عرض نوع من التعويض لضحايا الأزمة (عادة يكون مالا) أو تحمل أعمال إيجابية لمساعدة ضحايا الأزمة لتقليل المشاعر السلبية، و(٢) التوبة وهي الاعتذار وطلب العفو، وإذا قبل الناس اعتذار المنظمة وغفروا آثامها فإن الصور السلبية المرتبطة بالأزمة ستقل، و(٣) التصحيح هو الاستراتيجية التي تعقب التوبة عادة، وتتضمّن كذلك العمل على منع تكرار الأزمة في المستقبل.

٥ . استراتيجية الاستعطاف:

تحاول المنظمة في هذه الاستراتيجية تصوير نفسها على أنها ضحيّة لطرف خارجي خبيث، وقد نجحت شركة جونسون آند جونسون في تصوير نفسها على أنها ضحية لطرف خارجي تعمد تسميم منتج التايلينول.

وفي (١٩٩٨) حدد كومبز (Coombs) سبعة أصناف لاستراتيجيات اتصالات الأزمة وهي الهجوم، والإنكار، والتأسف، والإجراء التصحيحي، والتبرير، والتملق(*)، والاعتذار الكامل.

(*) أو المداهنة والتزلف

ثالثا: نموذج السلسة المتصلة "الاستمرارية" (continuum) [1]

اقترح كاميرون وزملاؤه نموذجا لاتصال الأزمة من خلال الاستمرارية (continuum) حيث تزاول المنظمات مجموعة من المواقف التي تتغيّر اعتمادا على الظروف، والاستمرارية المقترحة لها طرفان، في الطرف الأول المناصرة (Advocacy)، وفي الطرف المعاكس، التسوية أو التهدئة أو التكيف والتوافق (Accommodation)، التي تعني بناء الثقة مع الجماهير، وفي الوسط يكون الرد على كل حاله على حدة.

يفحص نموذج الاستمرارية كيف تمارس المنظمات مجموعة من مواقف العلاقات العامة في نقطة ما مع مرور الزمن، وكيف تتغير تلك المواقف بشكل آني تقريبا في بعض الأحيان، وما العوامل التي تؤثّر على موقفي "المناصرة والدعم" و"التهدئة أو التكيف" الذي تتخذه المنظمة.

ناقش المؤلفون تشكيلة واسعة من المتغيرات التي تؤثر على استراتيجيات العلاقات العامة و"تستلزم درجات مختلفة من المناصرة والتكيف"، وتشير

(1) Yan Jin, 2004. Ibid.

النظرية إلى أنّ العوامل الـ٨٧، التي اختيرت من أدب العلاقـات العامـة، ونظريـة التميز، والمـشاهدات، وتأسـيس النظريـة، يمكـن أن تـؤثّر عـلى موقـع المنظمـة في الاستمرارية "في وقت معين بخصوص جمهور معين".

من العوامل المؤثّرة موقع المنظمة، والإرادة الـسياسية، وتطلـع المنظمـة لحـلّ الأزمـة، والإلحـاح في الموقـف؛ وخـصائص الجمهـور الخـارجي، والتهديـدات المحتملة أو الواضحة، والخسائر أو المنافع المحتملة للمنظمة. ويرى كـاميرون أنّ هناك أوقاتاً لا تحتمل فيها المجاملة أو التهدئة مطلقا، لسبب أخلاقي أو قانوني أو لأسباب تنظيمية.

رابعا: دمج استراتيجيات الرد على الأزمات ونموذج "الاستمرارية" (١)

لدراسة المدى الكامل للمناصرة أو التكيف التي تقوم بها المنظمة نحو جماهيرها والعكس كيَّف جين (Yan Jin)وبانج (Augustine Pang) وكاميرون (2004) (Glen T. Cameron) نموذج الاستمرارية مع استراتيجيات كومبز (1998) (Coombs) لاتصال الأزمة التي تشمل الهجوم، والإنكار، وصناعة الأعذار، والإجراء التصحيحي، والتبرير، والتملق، والاعتذار الكامل، وأعادوا ترتيب استراتيجيتي "إجراء التصحيح" و"التبرير"، وأضافوا استراتيجية "التعاون"، وقدموا وصفاً مختصرا لكل استراتيجية.

شكل (١) دمج استراتيجيات كومبز مع نموذج الاستمرارية

الدعم أو المناصرة	← نموذج السلسلة المتصلة (الاستمرارية) →						التوافق التهدئة
الهجوم	الإنكار	صناعة الأعذار	التبرير	التصحيح	التملق	التعاون	الاعتذار الكامل

١. الهجوم (Attack): يعني تحدي الطرف الآخر ودعوته بشكل نشيط إلى أنّ يتبع طريقة معينة للمساعدة على مواجهة الأزمة.

---

(1) Ibid.

٢. الإنكار (Denial): التصريح بأنّ المجموعة "المؤسسة" لا تستحق اللوم، أو تنكر أيّ نتيجة للأزمة.

٣. صناعة الأعذار (Excuse): تقليل مسؤولية المجموعة "المؤسسة" عن الأزمة، أو تحويل مسؤولية الأزمة إلى عامل خارجي.

٤. التبرير (Justification): يعني أن المجموعة "المؤسسة" تبين لماذا يجب أن تتّخذ إجراء معيناً.

٥. الإجراء التصحيحي (Corrective action): يعني أن المجموعة "المؤسسة" تؤدي بشكل نشيط عملا يقصد منه معالجة المشاكل على مرأى البصر.

٦. التملق (Ingratiation): يعني أن المجموعة "المؤسسة" تؤدي بشكل نشيط عملا يقصد منه أن يصدق الطرف الآخر أعماله، التي تؤدّي إلى انطباع طيب.

٧. التعاون (Cooperation): يعني أن المجموعة "المؤسسة" تتلطف لمدّ اليدّ إلى الطرف الآخر بهدف حلّ المشكلة.

٨. الاعتذار الكامل (Full apology): يعني أن المجموعة "المؤسسة" تتحمل المسؤولية الكاملة للأزمة وتطلب المغفرة، مع الوعد بنوع من التعويض الذي يجيء مع الاعتذار.

وأخيرا، على الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات وإمكانية تمييزها إلا أنها محدودة؛ حيث يرى بينويت (١٩٩٥) أن كلّ الاستراتيجيات محدودة، لكن اختيار الاستراتيجيات الإيجابية "الاعتراف بالخطأ، وإظهار الأسف، والتعهد بإجراء التصحيح" والمحاولات المحدودة لتخفيض المخالفة من خلال التعزيز الشرعي والتفوّق سيكون أكثر نجاحا من الإنكار أو التهرب من المسؤولية[1]،بل قد تحدث مشكلات جديدة عندما لا تتّخذ المنظمات أيّ إجراء، وعندما ترفض التعاون أو تنكر مسؤولية الخطأ، أو تسعى إلى تحويل مسؤولية الخطأ على نحو غير ملائم، أو تفشل في إظهار الندم الكافي والموثوق للفعل الذي أثار الاستياء. [٢]

إضافة إلى أن بعض المنظمات تضع قيودا عندما تردّ على الأزمات؛ فقد لحظ بعض العلماء توتّرات بين خبراء الاتصال والمستشارين القانونيين، حيث يرى أستاذا العلاقات العامة كاثي (Kathy R. Fitzpatrick) وموريـن (Maureen

(1) James Aucoin and Melva Kearney. 2003. Ibid.
(2) Jina Gaines. 2003. Ibid.

Shubow Rubin)أن "في الوقـت الـذي يـدعو فيـه أكثـر المحـامين إلى "عـدم التعليق" يـوصي أكثـر ممـارسي العلاقـات العامـة بالـسياسة "المفتوحـة"، وهـو مـا أظهرتـه نتـائج تحليـل كـاثي وروبـين لكلـمات النـاطقين الرسـميين للمتهمـين في المقالات الصحفية التي تتناول حـالات المضايقة الجنسية حيث وجـدا أنّ ثلثي الاستراتيجيات المتبناة قانونية (الإنكـار أو رفـض التعليـق)، بيـنما عكـس الثلـث المتبقـي العلاقـات العامـة التقليديـة التـي تقـترب مـن (شرح الـسياسة أو إعـلان التحقيق)، أو مزيج من استراتيجيات القانون والعلاقات العامة. [1]

(1) Betsy D. Neibergall. 2003. Ibid.

الإجراءات المنهجية

منهج البحث

تدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات المسحية، وقد اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المضمون لردود العلاقات العامة التي نشرتها الصحف المحلية تجاه تغطية صحفية أو كتابات يوجه فيها أصحابها نقدا للمؤسسة بسبب تقصيرها في أداء عملها أو قيامها بأعمال غير مقبولة.

مجتمع البحث

قصر الباحث مجتمع بحثه على الصحف المحلية السعودية لأنها في الغالب هي الوسائل الإعلامية التي تهتم بنشر الموضوعات المتعلقة بأداء مؤسسات المجتمع، وهي في الوقت نفسه وسيلة النشر التي تستخدمها العلاقات العامة لنشر ردودها على تلك التغطيات الصحفية.

عينة البحث: نوعها وحجمها وكيفية اختيارها

أخضع الباحث جميع الردود المنشورة في صحف "الرياض" و"الجزيرة" و"الوطن" و"اليوم" خلال ثلاثة أشهر للتحليل، وسبب الاقتصار على هذه

الصحف الأربع هو أن صحيفتي الرياض والجزيرة من أكثر الصحف انتشاراً في منطقة الرياض وهي المنطقة التي توجد بها الوزارات الحكومية والشركات الخاص، إضافة إلى أن صحيفة الوطن تلقى رواجاً في المنطقتين الجنوبية والغربية، في حين لصحيفة اليوم انتشارا في المنطقة الشرقية، وتعمد الباحث استبعاد صحيفة عكاظ رغم انتشارها في المنطقة الغربية لأنها تتبع في الغالب أسلوب عرض المادة ذات الطابع السلبي على الجهة المسؤولة قبل النشر ثم تضيف رأي تلك الجهة في آخر المادة التحريرية، ولا يوجد ما يشير إلى النقل الكامل لرسالة الرد، وهذا الأسلوب يخفف وقع التغطية السلبية على تلك الجهة، إضافة إلى أن محرك البحث في الموقع لا يعمل بشكل جيد.

أداة جمع المعلومات

استعمل الباحث استمارة تحليل المضمون لجمع المعلومات المتعلقة باستراتيجيات الرد التي اتبعتها مؤسسات القطاع العام والخاص في كتابة الردود التي نشرتها صحف العينة على التغطية الصحفية السلبية، وتكونت استمارة التحليل من الوحدات التالية:

أولا: اسم الصحيفة:

١. الرياض ٢. الجزيرة

٣. الوطن ٤. اليوم

ثانيا: المدة الفاصلة بين تاريخ نشر التغطية السلبية وتاريخ نشر الرد.

ثالثا: القطاع:

١. حكومي ٢. خاص

رابعا: اسم الجهة ويقصد به اسم الوزارة أو المؤسسة العامة في القطاع العام، أو الشركات في القطاع الخاص، ويشمل كل الإدارات والفروع التي تنتمي لتلك الجهة.

خامسا: مصدر التغطية السلبية ويشمل:

١. صحفي وهو المراسل أو المندوب أو المحرر.
٢. الكاتب وهو الذي خصصت له الصحيفة زاوية ثابتة.
٣. القارئ.

سادسا: شكل التغطية الصحفية السلبية:

١. خبر. ٢. مقال. ٣. رسالة قارئ.

٤. تحقيق. ٥. مقابلة أو حديث صحفي.

سابعا: عدد كلمات الرد.

ثامنا: المستوى الإداري لمن وقع الرد باسمه ويشمل ثلاث فئات:

١. المسؤول الأول في الجهة أو من ينوب عنه مثل الوزير أو مدير الشركة أو وكيله، أو مدير الفرع.
٢. مدير الإدارة المقصودة بالنقد.
٣. مدير العلاقات العامة والإعلام أو من ينوب عنه.

تاسعا: الاستراتيجية المستعملة في الرد، وتشمل:

١. استراتيجية التكذيب وتشمل:
   - الإنكار البسيط
   - نقل اللوم أو تحريكه
٢. التهرب من المسؤولية
   - ردة فعل لاستفزاز
   - عدم الإمكانية
   - حادث عرضي
   - النوايا الحسنة
٣. تخفيض شناعة الحدث أو درجة اللوم
   - التعزيز والتفاخر
   - التهوين " التقليل من شأن الحدث"
   - التفاضل
   - التفوق
   - الهجوم المضاد
   - التعويض

٤. اتخاذ إجراءات تصحيحية

٥. الاعتراف بالذنب وطلب العفو

وتدخل هذه الدراسة في نطاق الدراسات التي استعملت هذه الاستراتيجيات مثل دراسة أو ليري (Anne Carroll O'leary) والنووي (Mohammed El-Nawaway)، ودراسة جيمس أوكوين (James Aucoin) وميلا كيرني (Melva Kearney).

صدق استمارة تحليل المضمون وثباتها

من حسن حظ الباحث أن وحدات التحليل الثمان الأولى من الوحدات التسع التي تتكون منها استمارة تحليل المضمون لا تسمح بتعدد وجهات النظر، وكلها محل اتفاق بين كل الأشخاص الذين يمكن أن تسند إليهم عملية الترميز، وإنما يمكن أن تتعدد وجهات النظر عند ترميز الوحدة التاسعة الخاصة بتصنيف استراتيجيات الرد، ولضمان انحسار تعدد الآراء في مجال تصنيف الاستراتيجيات اتبع الباحث الخطوات التالية:

- تولى الباحث بنفسه عملية تصنيف ردود مؤسسات القطاعين العام والخاص التي نشرتها الصحف المدروسة وفق استراتيجيات بينويت،

ويضمن هذا الإجراء أن القائم بعملية الترميز لديه معرفة كاملة بعناصر كل استراتيجية ومكوناتها.

- بعد مضي أسبوع أعاد الباحث تصنيف الردود حسب استراتيجيات الرد وأظهر معامل الارتباط بين التصنيف الأول والتصنيف الثاني علاقة قوية (٠.٨٠٢**) ذات دلالة قوية عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يعبر عنه علمياً بالثبات، والمقياس الثابت هو الذي تكون درجة الارتباط بين استخدامه في المرة الأولى واستخدامه مرة أخرى عالية أكثر من (٠.٧٠).

إجراءات جمع البيانات:

- استخدم الباحث في عملية البحث في مواقع الصحف المدروسة الكلمات المفتاحية التالية: "إشارة لما نشر" و"إشارة إلى ما نشر" و"سعادة رئيس تحرير" ورئيس التحرير"، فأظهرت محركات البحث الخاصة بهذه الصحف جميع الردود المنشورة في المدة من ٧/ ١٢/ ١٤٢٥هـ إلى ٧/ ٣/ ١٤٢٦هـ، وعددها ٢٩٠ نصاً.

- استبعد الباحث النصوص المكررة التي نشرت أكثر من مرة، ورسائل الشكر التي تثني فيها المؤسسات على التغطيات الصحفية الإيجابية لنشاطاتها، واستبعد أيضا عشرة ردود، بعثت أربعة منها جمعيات خيرية، وبعثت الردود

الأخرى ست مؤسسات حكومية بواقع رد واحد لكل مؤسسة وهي وزارات الحج، والزراعة، والشؤون الإسلامية، وجمعية الثقافة والفنون، والهيئة العليا للسياحة، والمؤسسة العامة للسكة الحديد، وبعد عملية الاستبعاد تبقى ٢٥٣ رداً.

- نسخ الباحث كل الردود على برنامج محرر النصوص (Microsoft Word) ليسهل تنسيقها.
- وضع الباحث كل رد في صفحة مستقلة، وقد تمتد إلى صفحتين أو ثلاث حسب طول الرد.
- استعمل الباحث إمكانية عد الكلمات المتاحة في برنامج كتابة النصوص ثم سجل في نهاية كل رد عدد الكلمات.
- استخرج الباحث نسخة مطبوعة من الردود حتى تسهل عملية القراءة والتصنيف.
- بدأ الباحث عملية تصنيف الردود حسب استراتيجيات "بينويت" على أن يكون لكل رد استراتيجية واحدة، وفي حالة تعدد الاستراتيجيات فإن الباحث يختار الاستراتيجية التي استعملت في الرد كثيراً.
- بعد مضي أسبوع أعاد الباحث عملية التصنيف ليتأكد من ثباتها.

- تحصل الباحث على المدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد بواسطة إحدى الطريقتين:
  - ناتج عملية طرح رقم العدد الذي نشرت فيه التغطية السلبية من رقم العدد الذي نشر فيه الرد.
  - إذا لم يكن رقم العدد مذكورا في الرد أجرى الباحث عملية طرح تاريخ النشر الأول من تاريخ النشر الثاني.
- لم يستطع الباحث تحديد المدة الفاصلة لثلاثة ردود لعدم الإشارة فيها إلى رقم العدد والتاريخ الخاص بالتغطية السلبية، وقد حاول الباحث البحث في محركات البحث الخاصة بالصحيفة باستعمال بعض المفردات التي وردت في الرد إلا أن المحاولة لم تنجح.

المعالجة الإحصائية

للتوصل إلى إجابة تساؤلات الدراسة استعمل الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) وتشمل:
  - النسبة المئوية (Percentage).

o المتوسط الحسابي (Mean) لفقرات استراتيجيات كتابة البيانات الصحفية.

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بين استراتيجيات الرد على التغطية السلبية تبعا لمتغير المؤسسة، ومصدر الرد، ومصدر التغطية السلبية، والصحيفة.
- إذا أظهر اختبار تحليل التباين فرقاً له دلالة إحصائية، استعمل الباحث اختبار توكي (Tukey HSD) لتحديد مصدر التباين.
- اختبار "ت" (Independent – Samples T Test) للحكم على معنوية الفرق بين متوسط استراتيجيات الرد على التغطية السلبية عند مجموعتين.
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) لقياس العلاقة بين ترتيب ممارسة استراتيجيات الرد على التغطية السلبية وعدد كلمات الرد، والمدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد عليها.

نتائج الدراسة

السمات العامة لمجتمع البحث:

- **توزيع الردود على الصحف المدروسة:**

أجريت هذه الدراسة على (٤) صحف؛ وهي الرياض والجزيرة والوطن واليوم، وتعد صحيفة اليوم أكثر الصحف المدروسة اهتماما بنشر ردود مؤسسات القطاعين العام والخاص، إذ بلغت نسبة الردود التي نشرتها أكثر من نصف (٥٠.٢٪) الردود المدروسة، ويليها صحيفة الجزيرة (١٩.٨٪)، ثم الرياض (١٦.٦٪)، وأخيراً الوطن (١٣.٤٪)، وفي هذا إشارة إلى أن الوطن لا تمنح التغطيات السلبية إلا درجة منخفضة من الاهتمام.

جدول (٢) توزيع الردود حسب الصحف وعدد كلماتها

صحيفة	عدد الردود	النسبة	مجموع الكلمات	المتوسط	الانحراف المعياري
اليوم	١٢٧	٥٠.٢	٢١٧٢٣	١٧١.٠٥	٧٩.٤٨٣
الرياض	٤٢	١٩.٨	١٥٩٢٧	٣٧٩.٢١	٣٥٠.٢١٦
الجزيرة	٥٠	١٦.٦	٨٤٣٦	١٦٨.٧٢	٨٢.١٠٠
الوطن	٣٤	١٣.٤	٦٠٧٥	١٧٨.٦٨	١٠٦٩٦٢
المجموع	٢٥٣	١٠٠.٠	٥٢١٦١	٢٠٦.١٧	١٧٨.٦٤٩

وفي نظرة أخرى للجدول رقم (٢) يتبين أن صحيفة الرياض تمنح التغطية السلبية مساحة تحريرية ضعف المساحة التحريرية التي تمنحها الصحف الأخرى، فعلى الرغم من أن عدد الردود منخفض مقارنة بصحيفة اليوم، إلا أن متوسط عدد الكلمات للرد الواحد (٣٧٩) كلمة، بينما تراوح متوسط عدد الكلمات للتغطية السلبية في الصحف الثلاث الأخرى من (١٦٨) في صحيفة الجزيرة و (١٧١) في صحيفة اليوم إلى (١٧٨) كلمة في صحيفة الوطن.

- **المؤسسات التي ردت على التغطية السلبية:**

تندرج المؤسسات التي ردت على التغطية السلبية في هذه الدراسة تحت فئتين؛ الفئة الأولى القطاع العام، والفئة الثانية القطاع الخاص، فمؤسسات القطاع العام هي وزارات الدولة ومؤسساتها العامة والفروع والإدارات التابعة لها، ومؤسسات القطاع الخاص هي الشركات والمؤسسات بما في ذلك مؤسسات الأفراد.

فوزارة الشؤون البلدية والقروية أكثر المؤسسات الحكومية تعرضا للتغطية الصحفية السلبية إذ تمثل (٢٩.٩٪) من المؤسسات الحكومية، وتشمل أمانات المدن والبلديات في مدن المملكة كلها، ويليها وزارة التربية والتعليم إذ تقدر نسبة الردود الخاصة بها وإداراتها التعليمية (٢١.١٪)، ثم وزارة الصحة بما في

ذلك مديريات الشؤون الصحية والمستشفيات والمراكز الصحية، وبلغت نسبة ردودها (٢٠.٨٪) من مجموع ردود المؤسسات الحكومية، وجاء في الترتيب الرابع وزارتا الشؤون الاجتماعية، والمياه والكهرباء بنسبة (٧.٤٪) لكل منهما، ثم المؤسسات الأمنية بنسبة (٤.٣٪) وتشمل الأمن العام والدفاع المدني والمرور والجوازات.

جدول (٣) مؤسسات القطاع العام المستجيبة للتغطية السلبية

مؤسسات القطاع العام	التكرار	النسبة
وزارة الشؤون البلدية والقروية	٦٩	٢٩.٩
وزارة التربية والتعليم	٤٩	٢١.٢
وزارة الصحة	٤٨	٢٠.٨
وزارة الشؤون الاجتماعية	١٧	٧.٤
وزارة المياه والكهرباء	١٧	٧.٤
جهات أمنية وعسكرية	١٠	٤.٣
مصلحة التقاعد والتأمينات الاجتماعية	٥	٢.٢
وزارة النقل	٥	٢.٢
رعاية الشباب والأندية الرياضية	٣	١.٣
وزارة الخدمة المدنية	٣	١.٣
وزارة العدل	٣	١.٣
وزارة التعليم العالي	٢	٠.٩
المجموع	٢٣١	١٠٠

وجاء في الترتيب السادس "مصلحة التقاعد، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، و"وزارة النقل" بنسبة (٢.٢٪)، وجاء بعدها الرئاسة العامة لرعاية الشباب بما فيها الأندية والاتحادات الرياضية، ووزارتا الخدمة المدينة، والعدل (١.٣٪) لكل منها، وأخيرا وزارة التعليم العالي بما فيها الجامعات والملحقيات الثقافية السعودية في الخارج بنسبة (٠.٩٪) من مجموع ردود المؤسسات الحكومية.

وفي جانب القطاع الخاص تركزت الردود في ثلاث مؤسسات وهي الشركة السعودية للكهرباء (٣٦.٤٪) ثم الاتصالات السعودية (٢٢.٧٪) فالخطوط السعودية (٩.١٪) من مجموع ردود مؤسسات القطاع الخاص، إضافة إلى ردود سبع مؤسسات أخرى لكل مؤسسة رد واحد.

جدول (٤) مؤسسات القطاع الخاص المستجيبة للتغطية السلبية

مؤسسات القطاع الخاص	التكرار	النسبة
الشركة السعودية للكهرباء	٨	٣٦.٤
شركة الاتصالات	٥	٢٢.٧
الخطوط السعودية	٢	٩.١
مؤسسات أخرى	٧	٣١.٨
المجموع	٢٢	١٠٠

وعند تأمل طبيعة نشاط المؤسستين الأوليين "الكهرباء" والاتصالات" يتضح أن له صلة بحياة الناس كلهم، بحيث أصبح ضرورة ملحة من ضروريات الحياة، وعلى العكس من ذلك فإن أكثر الناس في المملكة العربية السعودية قد لا يستخدمون "السعودية" في التنقل داخل المملكة وخارجها.

- **المدة الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية:**

من المفارقات العجيبة تفاوت المدة الزمنية الفاصلة بين التغطية السلبية والرد عليها من يوم واحد إلى أكثر من سنة (٣٩٦) يوماً، بمتوسط حسابي (٥٢) يوماً تقريباً؛ فأكثر من ثلث الردود (٣٧.٩٪) تراوحت المدة الفاصلة بين نشرها والتغطية السلبية المتعلقة بها بين يوم واحد إلى ثلاثين يوماً، ويليها الردود التي نشرت في الشهر الثاني، وتقدر نسبتها بـ (٢٩.٢٪)، ثم الردود التي لم تنشر إلا في الشهر الثالث من التغطية السلبية ونسبتها (١٣.٤٪) وفي المرتبة الرابعة الردود التي نشرت في الشهر الرابع (١٢.٦٪) وأخيرا الردود التي لم تنشر إلا بعد مضي أربعة أشهر (٥.٥٪) من مجموع الردود المدروسة، إضافة إلى نسبة قليلة (١.٢٪)لم يشر فيها إلى تاريخ نشر التغطية السلبية.

جدول (٥) المدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد

المدة		التكرار	النسبة
من يومين إلى ٣٠ يوم		٩٦	٣٧.٩
من ٣١ يوم إلى ٦٠ يوم		٧٤	٢٩.٢
من ٦١ يوم إلى ٩٠ يوم		٣٤	١٣.٤
من ٩١ يوم إلى ١٢٠		٣٢	١٢.٦
أكثر من ١٢١ يوم		١٤	٥.٥
لم يبين تاريخ النشر السابق		٣	١.٢
المجموع		٢٥٣	١٠٠.٠
المتوسط	٥٢.٥٥	المنوال	٣٠
أقل مدة	١	أطول مدة	٣٩٦

وعند النظر في الجدول (٥) مرة أخرى يتبين أن (٦٠.٧٪) لا يردون على التغطية السلبية إلا بعد مضي أكثر من شهر، وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسات لا تمنح التغطية السلبية درجة كافية من الاهتمام، إضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تتبعها تلك المؤسسات قبل نشر الرد، حيث تأخذ خطوات إدارية كثيرة تتمثل في إرسال التغطية السلبية إلى الجهة ذات العلاقة حتى ولو كانت في شمال المملكة أو جنوبها، ثم الانتظار حتى وصول الإجابة إلى إدارة العلاقات العامة في المركز الرئيس للمؤسسة، ومن ثم مراجعته وإعادة صياغته ثم إرساله للصحيفة، ومعنى ذلك أن لدى بعض المؤسسات المدروسة مركزية في مجال

التعامل مع وسائل الإعلام، إذ لا يسمح للفروع والإدارات العامة بالاتصال بوسائل الإعلام.

- **مصدر التغطية السلبية:**

اقتصرت مصادر التغطية السلبية على ثلاثة أنواع؛ الأول القراء الذين يبعثون برسائلهم إلى الصحف السعودية، وتقدر نسبتهم بـ (٦٨.٨٪) من التغطيات السلبية التي أشير إليها في الردود المدروسة، وبعدهم الصحفيون (٢٤.١٪) وأخيراً كتاب الزوايا الثابتة (٧.١٪).

جدول (٦) مصادر التغطية السلبية

	صحفي		كاتب زاوية		قارئ		المجموع	
الصحيفة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الرياض	١٨	٤٢.٩	٦	١٤.٣	١٨	٤٢.٩	٤٢	١٠٠
الجزيرة	٦	١٢	٥	١٠	٣٩	٧٨	٥٠	١٠٠
الوطن	١٠	٢٩.٤	٢	٥.٩	٢٢	٦٤.٧	٣٤	١٠٠
اليوم	٢٧	٢١.٣	٥	٣.٩	٩٥	٧٤.٨	١٢٧	١٠٠
المجموع	٦١	٢٤.١	١٨	٧.١	١٧٤	٦٨.٨	٢٥٣	١٠٠

وفي الوقت الذي اعتمدت فيه صحف الجزيرة واليوم والوطن كثيرا على قرائها في نشر التغطية السلبية (٧٨٪) (٧٤.٨٪) (٦٤.٧٪) من مجموع الردود

المدروسة لكل صحيفة – على التوالي – تساوت درجة اعتماد صحيفة الرياض على قرائها مع درجة اعتمادها على صحفييها (٤٢.٩٪) لكل منهما.

وإعادة النظر في الجدول تبين أن الزوايا الثابتة في صحيفة الرياض توظف في التغطية السلبية لمؤسسات المجتمع (١٤.٣٪) أكثر من توظيف الكتاب لهذه الزوايا في الصحف الأخرى (١٠٪) في الجزيرة و(٥.٩٪) في الوطن و(٣.٩٪) في اليوم.

- **عدد كلمات الردود:**

تراوحت عدد كلمات الردود المدروسة بين (٤٦) كلمة وهو الرد الذي بعثته وزارة الصحة ووعدت فيه باتخاذ إجراءات تصحيحية للنقد الذي أبداه أحد قراء صحيفة الوطن قبل (١٢) يوما من تاريخ نشر الرد، و (١٧٥٦) كلمة، وهو الرد الذي نفى فيه الملحق الثقافي السعودي في بريطانيا المعلومات التي تضمنها التحقيق الصحفي الذي نشرته صحيفة الرياض قبل يومين من تاريخ نشر الرد.

وتميل أكثر المؤسسات إلى الاختصار في الرد حيث إن عدد كلمات (٦٦٪) من الردود المدروسة لم يتجاوز ٢٠٠ كلمة، وعدد كلمات (٢٨.٥٪) تراوح بين ٢٠١ كلمة و٤٠٠ كلمة، ولم يتجاوز (٤٠٠) كلمة إلا (٥.٦٪) من الردود،

ولذلك جاء المدى بين أقصر الردود وأطولها كبيرا حيث وصل إلى (١٧١٠) كلمات، والمتوسط الحسابي لعدد كلمات الردود حوالي (٢٠٦) كلمات.

جدول (٧) عدد كلمات الردود على التغطية السلبية

		العدد	النسبة
٢٠٠ كلمة فما دون		١٦٧	٦٦
من ٢٠١ إلى ٤٠٠		٧٢	٢٨.٥
من ٤٠١ إلى ٦٠٠ كلمة		٥	٢
من ٦٠١ إلى ٨٠٠		٥	٢
أكثر من ٨٠٠ كلمة		٤	١.٦
المجموع		٢٥٣	١٠٠
المتوسط الحسابي	٢٠٦	المنوال	١٠٠
الأصغر	٤٦	الأكبر	١٧٥٦
المدى	١٧١٠	مجموع الكلمات	٥٢١٦١

- **مصدر الرد على التغطية السلبية:**

السمة الغالبة للردود على التغطية السلبية أن توقع باسم كدير العلاقات العامة والإعلام؛ إذ بلغت نسبة هذا النوع (٦٣.٣٪) من الردود، فيما نسب ثلث الردود (٣٤٪) إلى المسؤول الأول في الجهة أو من ينوب عنه، أما مديرو

الإدارات داخل المؤسسة فلم يوقعوا إلا (٢٪) من الردود المدروسة، ونسب رد واحد لمصدر مسؤول في الاتحاد السعودي لكرة القدم.

جدول (٨) مستوى مصدر الردود على التغطية السلبية

	التكرار	النسبة	متوسط الكلمات
المسؤول الأول في الجهة أو من ينوب عنه	٨٦	٣٤	٢٤٢
مدير إدارة في المؤسسة	٥	٢	٤٣٩
مدير الإعلام والعلاقات العامة	١٦١	٦٣.٦	١٧٣
مصدر مسؤول	١	٠.٤	١٣٤٧
المجموع	٢٥٣	١٠٠	٢٠٦

وعند إعادة النظر في الجدول (٨) يتبين أن مديري الإدارات التي وجه إليها النقد يميلون إلى إطالة الرد حيث بلغ متوسط عدد كلمات ردودهم (٤٣٩) كلمة، وربما يعود ذلك إلى رغبتهم في إبعاد التهمة عنهم وعن إداراتهم التي يديرونها، وعلى العكس من ذلك يتجه مديرو العلاقات العامة والإعلام إلى الاختصار حيث بلغ متوسط عدد كلمات ردودهم (١٧٣) كلمة، فيما توسط المسؤول الأول في المؤسسة في رده على التغطية السلبية؛ إذ إن معدل ردود هذه الفئة (٢٤٢) كلمة.

استراتيجيات الرد على التغطية السلبية:

مارست المؤسسات السعودية في القطاعين العام والخاص خمس استراتيجيات في الرد على التغطية السلبية في الصحف السعودية، وجاءت استراتيجية الوعد بـ "اتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٢٪) في المركز الأول، ويليها تخفيض درجة شناعة الحدث" (٣١.٢٪)، " ثم "النفي والتكذيب" (٢٨.٩٪) من الردود المدروسة، وهذه الاستراتيجيات الثلاث هي الأكثر استعمالاً، أما الاستراتيجيتان الأخيرتان فهما "التهرب من المسؤولية" بنسبة (٧.٥٪) و"الاعتراف بالخطأ وطلب العفو" ونسبة ممارستها (٠.٤٪) من مجموع الردود المدروسة، وهو في الواقع الرد الذي وقع باسم مدير الشؤون الصحية في محافظة الأحساء ونشرته صحيفة اليوم في عددها ذي الرقم (١١٥٨٠).

ويندرج تحت استراتيجيات "النفي والتكذيب" و"التهرب من المسؤولية" و"التقليل من شأن الحدث" استراتيجيات فرعية أو تكتيكية معروضة في الجدول (٩)؛ حيث تميل المؤسسات في إطار استراتيجية النفي والتكذيب إلى تحريك اللوم إلى أطراف أخرى (٢٠.٩٪) أكثر من ميلها إلى النفي أو الإنكار (٧.٩٪) من مجموع الردود.

ويتهرب المسؤولون في المؤسسات السعودية من المسؤولية من خلال الإشارة إلى عدم إمكانية المؤسسة تجنب الحدث موضوع التغطية الصحفية

السلبية (٦.٣٪)، وتبريره بالنية الحسنة وعدم قصد الإساءة (٠.٨٪)، أو أنه خارج الإرادة أو حدث بالصدفة (٠.٤٪) من مجموع الردود المدروسة.

جدول (٩) استراتيجيات المؤسسات السعودية في الرد على التغطية السلبية

	الاستراتيجية الفرعية	العدد	النسبة
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	٢٠	٧.٩
	تحريك اللوم	٥٣	٢٠.٩
		٧٣	٢٨.٩
التهرب من المسؤولية	عدم الإمكانية	١٦	٦.٣
	حادث عرضي	١	٠.٤
	نية حسنة	٢	٠.٨
		١٩	٧.٥
تخفيض درجة شناعة الحدث	التعزيز والتفاخر	٤١	١٦.٢
	التقليل من شأن الحدث	١٧	٦.٧
	التفوق والتسامي	١٠	٤
	الهجوم المضاد	١٠	٤
	التعويض	١	٠.٤
		٧٩	٣١.٢
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٨١	٣٢
الاعتراف بالخطأ وطلب العفو		١	٠.٤

وعند إعادة النظر في الجدول (٩) يتبين أن "التعزيز والتفاخر" بذكر المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة أكثر الأساليب استخداماً ضمن

استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" (١٦.٢٪)، ويليه أسلوب التهوين "التقليل من شأن الحدث" (٦.٧٪)، وفي الدرجة الثالثة أسلوبان هما "التفوق والتسامي" وهو وضع الحدث في سياق مقبول، و"الهجوم المضاد" على مصدر التغطية السلبية، (٤٪) لكل منهما، وأخيراً أسلوب "التعويض" للمتضررين من الحدث (٤.٠٪)، وهو الرد الوحيد الذي نشرته صحيفة اليوم في عددها (١١٥٩٨) المتضمن موافقة أمانة مدينة الدمام على بناء دور ثالث تعويضا للمستثمرين عن الدور المخصص لمواقف السيارات.

العوامل المؤثرة في استراتيجيات الرد على التغطية السلبية

- **نوع المؤسسة:**

تركزت ممارسة القطاع الخاص في الرد على التغطية السلبية في ثلاث استراتيجيات؛ الأولى تخفيض درجة شناعة الحدث (٣٦.٤٪)، ويليها استراتيجيتان هما "التكذيب والنفي"، و"اتخاذ إجراءات تصحيحية" بنسبة (٣١.٨٪) لكل منهما.

جدول (١٠) توزيع استراتيجيات الرد على التغطية السلبية في كل من القطاعين العام والخاص

الاستراتيجيات		القطاع العام		القطاع الخاص	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	١٨	٧.٨	٢	٩.١
	تحريك اللوم	٤٨	٢٠.٨	٥	٢٢.٧
		٦٦	٢٨.٦	٧	٣١.٨
التهرب من المسؤولية	نية حسنة	٢	٠.٩	–	–
	حادث عرضي	١	٠.٤	–	–
	عدم الإمكانية	١٦	٦.٩	–	–
		١٩	٨.٢	–	–
تخفيض شناعة الحدث	التقليل من شأن الحدث	١٦	٦.٩	١	٤.٥
	التفوق والتسامي	٩	٣.٩	١	٤.٥
	الهجوم المضاد	٩	٣.٩	١	٤.٥
	التعزيز والتفاخر	٣٦	١٥.٦	٥	٢٢.٧
	التعويض	١	٠.٤	–	–
		٧١	٣٠.٧	٨	٣٦.٤
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٧٤	٣٢	٧	٣١.٨
الاعتذار وطلب العفو		١	٠.٤	–	–

وتمارس هذه الاستراتيجيات الثلاث في مؤسسات القطاع العام بدرجة كبيرة ولكن بترتيب مختلف نسبياً؛ فأكثر الاستراتيجيات ممارسة في المؤسسات

الحكومية استراتيجية "اتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٢٪)، ثم استراتيجية "تخفيض شناعة الحدث" (٣٠.٧٪) ثم استراتيجية "التكذيب والنفي" (٢٨.٦٪) أما استراتيجيتا "التهرب من المسؤولية" و"الاعتذار وطلب العفو" فلم يمارسهما القطاع الخاص أبداً، في حين مورست في مؤسسات القطاع العام بدرجة منخفضة (٨.٤٪) و(٤.٠٪) على التوالي.

وعند مقارنة الاستراتيجيات الفرعية يتبين اتفاق القطاعين العام والخاص على ممارسة استراتيجية "تحريك اللوم" أكثر من ضعفي ممارستهما لاستراتيجية "الإنكار" ضمن الاستراتيجية العامة للتكذيب والنفي، كما يتفق القطاعان أيضا على ممارسة استراتيجية "التعزيز والتفاخر" أكثر من ممارسة الاستراتيجيات الفرعية الأخرى المندرجة تحت الاستراتيجية العامة المتعلقة "بتخفيض درجة شناعة الحدث" غير أن درجة ممارستها في القطاع الخاص (٢٢.٧٪) أكثر من درجة ممارستها في القطاع العام (١٥.٦٪).

وعلى العكس من ذلك تُمارس استراتيجية "التقليل من شأن الحدث" في القطاع العام (٦.٩٪) أكثر من درجة ممارستها في القطاع الخاص (٤.٥٪)، أما

الاستراتيجيتان الأخريان وهما "التفوق والتسامي" والهجوم المضاد" فاستخدامهما قليل لدى القطاعين كليهما.

جدول (١١) اختبار (ت) بين ممارسة استراتيجيات الرد تبعا لنوع المؤسسة

القطاع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الحكومي	٢٣١	٧.٥٨	٤.٦١٥	٠.٠٠٦-	٠.٠١٩
الخاص	٢٢	٧.٥٩	٤.٧١٧		

ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف بين القطاعين في ممارسة استراتيجيات الرد على التغطية السلبية أجرى الباحث اختبار "ت"، فأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١٩)، وبلغت قيمة "ت" (-٠.٠٠٦).

وعلى مستوى كل مؤسسة على حدة مارست كل من "مصلحة معاشات التقاعد والتأمينات الاجتماعية" ووزارة "التربية والتعليم" استراتيجية "التكذيب والنفي" (٨٠٪) (٤٤.٩٪) – على التوالي – أكثر من ممارسة استراتيجيات الرد الأخرى، وجمعت وزارة "المياه والكهرباء" بين استراتيجيتي "التكذيب والنفي" و"اتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٥.٦٪) لكل منهما، ومثلها "مؤسسات التعليم العالي" (٥٠٪) لكل استراتيجية، وجمعت "المؤسسات الأمنية" بين استراتيجيتي "التكذيب والنفي" و"تخفيض درجة شناعة الحدث" (٣٠٪) لكل استراتيجية،

في حين ساوت وزارة "الخدمة المدنية" بين درجة ممارسة ثلاث استراتيجيات وهي "التكذيب والنفي" و"تخفيض درجة شناعة الحدث" و"التهرب من المسؤولية" (٣٣.٣٪) لكل استراتيجية.

وفي الوقت الذي نحت فيه وزارتا "الشؤون الاجتماعية" و"الصحة" و"الأندية ورعاية الشباب" نحو ممارسة استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" (٨٨.٥٪) و(٣٥.٤٪) و(٦٦.٧٪) على التوالي اتجهت وزارات "النقل" و"العدل" و"الشؤون البلدية والقروية" إلى ممارسة استراتيجية الوعد "باتخاذ إجراءات تصحيحية" (٨٠٪) و(٦٦.٧٪) و(٥٢.٢٪) على التوالي.

وعلى مستوى القطاع الخاص ساوت "الخطوط السعودية" بين درجة ممارسة استراتيجيتي "التكذيب والنفي" و"تخفيض شناعة الحدث" (٥٠٪) لكل منهما، واتجهت "شركة الاتصالات السعودية" نحو ممارسة استراتيجية الوعد "باتخاذ إجراءات تصحيحية" (٨٠٪) ونحت "الشركة السعودية للكهرباء نحو ممارسة استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" (٥٠٪)، بينما اتجهت مؤسسات القطاع الخاص الأخرى نحو استراتيجية "التكذيب والنفي" (٥٧.١٪).

جدول (١٢) درجة ممارسة المؤسسات المدروسة لاستراتيجيات الرد

	التكذيب		التهرب من المسؤولية		تخفيض شناعة الحدث		التصحيح		الاعتذار		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
التربية والتعليم	٢٢	٤٤.٩	٤	٨.٢	١٢	٢٤.٥	١١	٢٢.٤			٤٩	١٠٠
الصحة	١٣	٢٧.١	٥	١٠.٤	١٧	٣٥.٤	١٢	٢٥	١	٢.١	٤٨	١٠٠
الشؤون الاجتماعية	٢	١١.٨			١٥	٨٨.٢					١٧	١٠٠
المياه والكهرباء	٦	٣٥.٣	١	٥.٩	٤	٢٣.٥	٦	٣٥.٣			١٧	١٠٠
قطاعات الأمن	٣	٣٠	٢	٢٠	٣	٣٠	٢	٢٠			١٠	١٠٠
الأندية ورعاية الشباب	١	٣٣.٣			٢	٦٦.٧					٣	١٠٠
التقاعد والتأمينات	٤	٨٠	١	٢٠							٥	١٠٠
البلدية والقروية	١٣	١٨.٨	٥	٧.٢	١٥	٢١.٧	٣٦	٥٢.٢			٦٩	١٠٠
النقل					١	٢٠	٤	٨٠			٥	١٠٠
التعليم العالي	١	٥٠					١	٥٠			٢	١٠٠
الخدمة المدنية	١	٣٣.٣	١	٣٣.٣	١	٣٣.٣					٣	١٠٠
العدل					١	٣٣.٣	٢	٦٦.٧			٣	١٠٠
شركة الاتصالات					١	٢٠	٤	٨٠			٥	١٠٠
شركة الكهرباء	٢	٢٥			٤	٥٠	٢	٢٥			٨	١٠٠
الخطوط السعودية	١	٥٠			١	٥٠					٢	١٠٠
مؤسسات أخرى خاصة	٤	٥٧.١			٢	٢٨.٦	١	١٤.٣			٧	١٠٠
المجموع	٧٣	٢٨.٩	١٩	٧.٥	٧٩	٣١.٢	٨١	٣٢	١	٠.٤	٢٥٣	١٠٠

ومن أجل التعرف على درجة الاختلاف بين المؤسسات المدروسة في درجة ممارسة استراتيجيات الرد جزأ الباحث البيانات إلى قسمين القطاع العام والقطاع الخاص ثم أجرى تحليل التباين الأحادي بين ممارسة الاستراتيجيات عند مؤسسات كل فئة، فأظهرت نتائج الاختبار وجود فرق في ممارسة المؤسسات الحكومية لاستراتيجيات الرد؛ حيث بلغت قيمة "F" (٢.٧٢٣)

بدلالة إحصائية مهمة عند مستوى (٠.٠٠٣)، ومعنى ذلك رفض الفرضية الصفرية وهي عدم وجود فرق في ممارسة المؤسسات الحكومية لاستراتيجيات الرد على التغطية، وقبول تلك الفرضية على مستوى مؤسسات القطاع الخاص لأن نتيجة تحليل التباين الثانية تفتقر للدلالة الإحصائية.

جدول (١٣) تحليل التباين بين ممارسة استراتيجيات الرد تبعا للمؤسسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
القطاع العام	بين المجموعات	٥٨٩.٤٠٦	١١	٥٣.٥٨٢	٢.٧٢٣	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٤٣٠٨.٦٩٨	٢١٩	١٩.٦٧٤		
	المجموع	٤٨٩٨.١٠٤	٢٣٠			
القطاع الخاص	بين المجموعات	١٢٧.٣٠٤	٣	٤٢.٤٣٥	٢.٢٤٦	٠.١١٨
	داخل المجموعات	٣٤٠.٠١٤	١٨	١٨.٨٩٠		
	المجموع	٤٦٧.٣١٨	٢١			

و يكمن مصدر التباين بين ممارسة استراتيجيات الرد لدى مؤسسات القطاع العام حسب نتيجة اختبار (Tukey HSD) في اختلاف ممارسة "وزارة الشؤون البلدية والقروية" عن كل من "وزارة التربية والتعليم"، و"التأمينات الاجتماعية ومصلحة معاشات التقاعد" إذ بلغ متوسط التباين في الأولى (٠.٨٣*) وفي الثانية (١.٨٧*)، والمصدر الثاني للاختلاف بين وزارة النقل و"التأمينات الاجتماعية ومصلحة معاشات التقاعد (٢.٦٠*).

- **مصدر الرد على التغطية السلبية:**

في محاولة للتعرف على أكثر الاستراتيجيات استعمالا لدى المسؤول الأول في المؤسسة، أو مدير الإدارة المستهدفة بالنقد، أو مدير العلاقات العامة والإعلام، أعاد الباحث تصنيف الاستراتيجيات حسب مصدر الرد، فتبين أن المسؤول الأول يميل إلى استعمال استراتيجية التكذيب والنفي كثيرا (٣٩.٥٪)، ثم استراتيجيتي "تخفيض شناعة الحدث" و"اتخاذ إجراءات تصحيحية" بنسبة (٢٥.٦٪) لكل منهما، و"يتهرب من المسؤولية" بنسبة (٨.١٪) ، ونادرا ما يعتذر ويطلب العفو (١.٢٪).

وفي الاتجاه نفسه يمارس مديرو الإدارات استراتيجية "التكذيب والنفي" عندما يردون على التغطية الصحفية السلبية المتعلقة بإدارتهم (٦٠٪)، ويخفضون شناعة الحدث (٤٠٪) من خلال التقليل من شأن الحدث والتعزيز والتفاخر بالمنجزات السابقة (٢٠٪) لكل منهما.

أما مديرو العلاقات العامة والإعلام فيميلون إلى الوعد "باتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٦.٦٪) و"تخفيض شناعة الحدث" (٣٣.٥٪) و"التكذيب والنفي" (٢٢.٤٪) وأخيراً "التهرب من المسؤولية" (٧.٥٪)، فيما يتجه "المصدر المسؤول" إلى استعمال استراتيجية الهجوم المضاد لتخفيض شناعة الحدث.

جدول (١٤) توزيع استراتيجيات الرد حسب وظيفة مصدر الرد

الاستراتيجيات		المسؤول الأول		مدير إدارة		مدير العلاقات		مصدر مسؤول	
		العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	١٠	١١.٦	٢	٤٠	٨	٥		
	تحريك اللوم	٢٤	٢٧.٩	١	٢٠	٢٨	١٧.٤		
		٣٤	٣٩.٥	٣	٦٠	٣٦	٢٢.٤		
التهرب من المسؤولية	نية حسنة	١	١.٢			١	٠.٦		
	حادث عرضي	١	١.٢						
	عدم الإمكانية	٥	٥.٨			١١	٦.٨		
		٧	٨.١			١٢	٧.٥		
تخفيض شناعة الحدث	التقليل من شأن الحدث	٧	٨.١	١	٢٠	٩	٥.٦		
	التفوق والتسامي	٤	٤.٧			٦	٣.٧		
	الهجوم المضاد	٣	٣.٥			٦	٣.٧	١	١٠٠
	التعزيز والتفاخر	٨	٩.٣	١	٢٠	٣٢	١٩.٩		
	التعويض					١	٠.٦		
		٢٢	٢٥.٦	٢	٤٠	٥٤	٣٣.٥	١	١٠٠
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٢٢	٢٥.٦			٥٩	٣٦.٦		
الاعتذار وطلب العفو		١	١.٢						
		٨٦	١٠٠	٥	١٠٠	١٦١	١٠٠		

ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف في استعمال استراتيجيات الرد لدى هذه الفئات الأربع استعمل الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي، فأظهرت النتيجة المعروضة في الجدول (١٥) أن قيمة "F" (٣.٣٦٩) ودلالتها الإحصائية

(٠.٠١٩)، ومعنى ذلك أن هناك فرقا في استعمال استراتيجيات الرد يعود إلى طبيعة عمل الشخص الذي يحمل الرد توقيعه.

جدول (١٥) تحليل التباين بين استعمال استراتيجيات الرد وطبيعة وظيفة المصدر (*)

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
بين المجموعات	٢٠٩.٢٦٧	٣	٦٩.٧٥٦	٣.٣٦٩	٠.٠١٩
داخل المجموعات	٥١٥٦.١٥٦	٢٤٩	٢٠.٧٠٧		
المجموع	٥٣٦٥.٤٢٣	٢٥٢			

- **عدد كلمات الرد**

السمة الغالبة لردود المؤسسات على التغطية السلبية هو ميلها إلى الاختصار وتقليل عدد الكلمات إذ لم يتجاوز ٤٠٠ كلمة إلا (٥.٥٪) من مجموع الردود، وتندرج الردود الطويلة تحت استراتيجية النفي والتكذيب (٢.٨٪)، وتخفيض شناعة الحدث (٢.٤٪) واتخاذ إجراءات تصحيحية (٠.٤٪) بينما خلت تلك الردود من استراتيجيتي "التهرب من المسؤولية" و"الاعتراف بالخطأ وطلب العفو".

(*) لم يجر الباحث اختبار توكي لأن لدى إحدى المجموعات أقل من حالتين.

جدول (١٦) توزيع استراتيجيات الرد حسب عدد كلمات الرد

عدد الكلمات		أقل من ٤٠٠		أكثر من ٤٠٠		المجموع	
استراتيجيات الرد		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	١٨	٧.١	٢	٠.٨	٢٠	٧.٩
	تحريك اللوم	٤٨	١٩	٥	٢	٥٣	٢٠.٩
		٦٦	٢٦.١	٧	٢.٨	٧٣	٢٨.٩
التهرب من المسؤولية	عدم الإمكانية	١٦	٦.٣			١٦	٦.٣
	حادث عرضي	١	٠.٤			١	٠.٤
	نية حسنة	٢	٠.٨			٢	٠.٨
		١٩	٧.٥			١٩	٧.٥
تخفيض شناعة الحدث	التعزيز والتفاخر	٣٨	١٥	٣	١.٢	٤١	١٦.٢
	التقليل من شأن الحدث	١٦	٦.٣	١	٠.٤	١٧	٦.٧
	التفوق والتسامي	٩	٣.٦	١	٠.٤	١٠	٤
	الهجوم المضاد	٩	٣.٦	١	٠.٤	١٠	٤
	التعويض	١	٠.٤			١	٠.٤
		٧٣	٢٨.٩	٦	٢.٤	٧٩	٣١.٢
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٨٠	٣١.٦	١	٠.٤	٨١	٣٢
الاعتراف بالخطأ وطلب العفو		١	٠.٤			١	٠.٤
المجموع		٢٣٩	٩٤.٥	١٤	٥.٥	٢٥٣	١٠٠
سبيرمان		– ٠.٢٧٥ (**)					

ودلت نتائج اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان على وجود علاقة عكسية (-٠.٢٧٥**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين رتب ممارسة استراتيجيات الرد وعدد الكلمات، ومعنى ذلك أنه كلما تقدمت رتبة ممارسة الاستراتيجية قل عدد كلمات الرد، وكلما زاد عدد كلمات الرد تأخرت درجة ممارسة الاستراتيجية.

- **المدة الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية:**

توزعت الردود تحت استراتيجيات الرد على طول الخط مع المدة الزمنية الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية، غير أنها تركزت في أول المدة أكثر من تركزها في آخرها، ما عدا استراتيجية الاعتراف بالخطأ، حيث جاء الرد في الشهر الأول، ولعل ذلك يعود إلى قلة الردود المندرجة تحت هذه الاستراتيجية.

ودلت نتائج معامل ارتباط سبيرمان على وجود علاقة طردية (٠.٢٥٠**) ذات دلالة إحصائية بين "المدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد عليها" وترتيب ممارسة الاستراتيجيات الرئيسة للرد على التغطية السلبية، وعلاقة مماثلة كذلك مع ترتيب ممارسة الاستراتيجيات الفرعية (٠.٢٤٢**)

ومعنى ذلك أنه كلما طالت المدة الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية تقدمت رتبة ترتيب ممارسة الاستراتيجية، والعكس أيضاً صحيح.

جدول (١٧) توزيع استراتيجيات الرد حسب المدة الزمنية للرد

المدة بالأيام		١ – ٣٠		٣١– ٦٠		٦١ – ٩٠		٩١ – ١٢٠		أكثر من ١٢٠		المجموع	
الاستراتيجيات		ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	١٢	٤.٨	٥	٢	١	٠.٤	١	٠.٤	١	٠.٤	٢٠	٨
	تحريك اللوم	٢٣	٩.٢	١٦	٦.٤	٦	٢.٤	٥	٢	١	٠.٤	٥١	٢٠.٤
		٣٥	١٤	٢١	٨.٤	٧	٢.٨	٦	٢.٤	٢	٠.٨	٧١	٢٨.٤
التهرب من المسؤولية	عدم الإمكانية	٥	٢	٥	٢	٢	٠.٨	٢	٠.٨	٢	٠.٨	١٦	٦.٤
	حادث عرضي			١	٠.٤							١	٠.٤
	نية حسنة	١	٠.٤			١	٠.٤					٢	٠.٨
		٦	٢.٤	٦	٢.٤	٣	١.٢	٢	٠.٨	٢	٠.٨	١٩	٧.٦
تخفيض شناعة الحدث	التعزيز والتفاخر	١٤	٥.٦	١١	٤.٤	٩	٣.٦	٥	٢	١	٠.٤	٤٠	١٦
	التقليل شأن الحدث	٨	٣.٢	٤	١.٦	٣	١.٢	٢	٠.٨			١٧	٦.٨
	التفوق والتسامي	٥	٢	٣	١.٢	٢	٠.٨					١٠	٤
	الهجوم المضاد	٧	٢.٨	١	٠.٤			١	٠.٤	١	٠.٤	١٠	٤
	التعويض							١	٠.٤			١	٠.٤
		٣٤	١٣.٦	١٩	٧.٦	١٤	٥.٦	٩	٣.٦	٢	٠.٨	٧٨	٣١.٢
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٢٠	٨	٢٨	١١.٢	١٠	٤	١٥	٦	٨	٣.٢	٨١	٣٢.٤
الاعتراف وطلب العفو		١	٠.٤									١	٠.٤
المجموع		٩٦	٣٨.٤	٧٤	٢٩.٦	٣٤	١٣.٦	٣٢	١٢.٨	١٤	٥.٦	٢٥٠	١٠٠
ارتباط سبيرمان بين المدة الفاصلة وترتيب ممارسة الاستراتيجية الرئيسة (٠.٢٥٠**) والاستراتيجيات الفرعية (٠.٢٤٢**)													

• الصحيفة التي نشرت التغطية السلبية:

لم تختص أي صحيفة بنشر الردود التي يمكن أن تندرج تحت استراتيجية معينة دون غيرها من الصحف المدروسة، غير أن صحيفة اليوم حازت على أعلى النسب فيما يتعلق بالردود ذات استراتيجية "تخفيض شناعة الحدث" (١٨.٦٪) و"اتخاذ إجراءات تصحيحية" (١٧.٤٪) و"التكذيب والنفي" (١٠.٣٪)، و"التهرب من المسؤولية" (٣.٦٪) وأخيرا "الاعتراف بالخطأ وطلب العفو" (٠.٤٪) من مجموع الردود، وقد يعود ذلك إلى ارتفاع نسبة الردود التي نشرتها صحيفة اليوم حيث تمثل (٥٠٪) من مجموع الردود المدروسة.

جدول (١٨) توزيع استراتيجيات الرد حسب الصحف المدروسة

الصحف		الرياض		الجزيرة		الوطن		اليوم		المجموع	
الاستراتيجيات		ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	٤	١.٦	٥	٢	٣	١.٢	٨	٣.٢	٢٠	٧.٩
	تحريك اللوم	١٤	٥.٥	١١	٤.٣	١٠	٤	١٨	٧.١	٥٣	٢٠.٩
		١٨	٧.١	١٦	٦.٣	١٣	٥.١	٢٦	١٠.٣	٧٣	٢٨.٩
التهرب من المسؤولية	عدم الإمكانية	٤	١.٦	٣	١.٢			٩	٣.٦	١٦	٦.٣
	حادث عرضي					١	٠.٤			١	٠.٤
	نية حسنة	١	٠.٤			١	٠.٤			٢	٠.٨
		٥	٢	٣	١.٢	٢	٠.٨	٩	٣.٦	١٩	٧.٥
تخفيض شناعة الحدث	التعزيز والتفاخر	٦	٢.٤	١١	٤.٣	٥	٢	١٩	٧.٥	٤١	١٦.٢
	تقليل شأن الحدث	١	٠.٤	١	٠.٤			١٥	٥.٩	١٧	٦.٧
	التفوق والتسامي	١	٠.٤	١	٠.٤	٣	١.٢	٥	٢	١٠	٤
	الهجوم المضاد	٢	٠.٨			١	٠.٤	٧	٢.٨	١٠	٤
	التعويض							١	٠.٤	١	٠.٤
		١٠	٤	١٣	٥.١	٩	٣.٦	٤٧	١٨.٦	٧٩	٣١.٢
اتخاذ إجراءات تصحيحية		٩	٣.٦	١٨	٧.١	١٠	٤	٤٤	١٧.٤	٨١	٣٢
الاعتراف وطلب العفو								١	٠.٤	١	٠.٤
المجموع		٤٢	١٦.٦	٥٠	١٩.٨	٣٤	١٣.٤	١٢٧	٥٠.٢	٢٥٣	١٠٠

وعندما درس الباحث تأثير الصحيفة على الاستراتيجية التي اتبعتها المؤسسات السعودية أظهرت نتائج تحليل التباين اختلافا في استراتيجيات الرد تبعا للصحيفة، حيث بلغت قيمة "F" (٣.٤٨٥)، بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١٦) ومعنى ذلك رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق بين درجة استعمال استراتيجيات الرد، ويعزى هذا الاختلاف إلى الصحيفة التي نشر فيها الرد.

جدول (١٩) تحليل التباين بين ممارسة استراتيجيات الرد تبعا للصحيفة التي نشر بها الرد

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
بين المجموعات	١٤.٨٨٥	٣	٤.٩٦٢	٣.٤٨٥	٠.٠١٦
داخل المجموعات	٣٥٤.٥٣٨	٢٤٩	١.٤٢٤		
المجموع	٣٦٩.٤٢٣	٢٥٢			

ولمعرفة مصدر التباين استعمل الباحث اختبار (Tukey HSD) فأظهرت نتيجة الاختبار متوسط الفرق (٠.٦٤*) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الردود التي نشرتها صحيفة اليوم مقارنة بالردود التي نشرتها صحيفة الرياض.

- **مصدر التغطية الصحفية السلبية:**

استعملت المؤسسات المدروسة استراتيجية "التكذيب والنفي" و"تخفيض شناعة الحدث" بدرجة سواء (٣٩.٣٪) في الرد على التغطية الصحفية السلبية التي يكون الصحفي مصدرا لها، في حين استعملت استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" (٥٠٪) في الرد على التغطية السلبية التي يكون كتاب الزوايا الثابتة في الصحيفة مصدراً لها، أما في حالة كون القراء مصدرا للتغطية السلبية فترد عليهم المؤسسات بالوعد "باتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٩.١٪).

جدول (٢٠) توزيع استراتيجيات الرد حسب مصدر التغطية السلبية

مصدر التغطية السلبية		صحفي		كاتب زاوية		قارئ		المجموع	
الاستراتيجيات		ع	٪	ع	٪	ع	٪	ع	٪
التكذيب والنفي	الإنكار البسيط	٨	١٣.١	١	٥.٦	١١	٦.٣	٢٠	٧.٩
	تحريك اللوم	١٦	٢٦.٢	٦	٣٣.٣	٣١	١٧.٨	٥٣	٢٠.٩
		٢٤	٣٩.٣	٧	٣٨.٩	٤٢	٢٤.١	٧٣	٢٨.٩
التهرب من المسؤولية	عدم الإمكانية			١	٥.٦	١٥	٨.٦	١٦	٦.٣
	حادث عرضي	١	١.٦					١	٠.٤
	نية حسنة					٢	١.١	٢	٠.٨
		١	١.٦	١	٥.٦	١٧	٩.٨	١٩	٧.٥
تخفيض شناعة الحدث	التعزيز والتفاخر	١٢	١٩.٧	٤	٢٢.٢	٢٥	١٤.٤	٤١	١٦.٢
	تقليل شأن الحدث	٦	٩.٨	٣	١٦.٧	٨	٤.٦	١٧	٦.٧
	التفوق والتسامي	٢	٣.٣	١	٥.٦	٧	٤	١٠	٤
	الهجوم المضاد	٤	٦.٦	١	٥.٦	٥	٢.٩	١٠	٤
	التعويض					١	٠.٦	١	٠.٤
		٢٤	٣٩.٣	٩	٥٠	٤٦	٢٦.٤	٧٩	٣١.٢
اتخاذ إجراءات تصحيحية		١٢	١٩.٧	١	٥.٦	٦٨	٣٩.١	٨١	٣٢
الاعتراف بالخطأ وطلب العفو						١	٠.٦	١	٠.٤
المجموع		٦١	١٠٠	١٨	١٠٠	١٧٤	١٠٠	٢٥٣	١٠٠

وتدل هذه النتيجة على أن درجة مصداقية القارئ عند المؤسسات السعودية أكثر من درجة مصداقية الصحفيين، حيث استعملت هذه المؤسسات استراتيجية "التكذيب والنفي" مع (٢٤.١٪) من الردود الخاصة بالتغطية الصحفية السلبية التي يكون القراء مصدرا لها.

ويلتقي الصحفيون وكتاب الزوايا الثابتة في أن المؤسسات السعودية تستعمل استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" كثيرا في الرد على تغطياتهم السلبية.

جدول (٢١) تحليل التباين بين استعمال استراتيجيات الرد تبعا للمصدر

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
بين المجموعات	١٢.٢٧٧	٢	٦.١٣٩	٤.٢٩٧	٠.٠١٥
داخل المجموعات	٣٥٧.١٤٥	٢٥٠	١.٤٢٩		
المجموع	٢٦٩.٣٢٤	٢٥٢			

وتؤكد نتيجة تحليل التباين الأحادي البيانات الموصوفة في الجدول (٢١) حيث يوجد فرق له دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١٥) في درجة ممارسة استراتيجيات الرد تعزى لمصدر التغطية الصحفية السلبية عن المؤسسة، وبلغت قيمة "F" في هذا التباين (٤.٢٩٧)، وتعني هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين ممارسة استراتيجيات الرد ومصدر التغطية السلبية، ولتحديد مصدر التباين استعمل الباحث اختبار (Tukey HSD)

فأظهرت نتيجة الاختبار أن استراتيجيات الرد على التغطية السلبية التي يكون القراء مصدراً لها تختلف عن استراتيجيات الرد على التغطية السلبية التي يكون مصدرها الصحفيون (٠.٤٣*) بدلالة إحصائية مقبولة عند مستوى (٠.٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهى إليه آل مذهب من أن فرصة الرد على الكتابات الصحفية تزداد إذا كان الكاتب معروفا في المجتمع الصحفي.

مناقشة النتائج

إجابة التساؤل الأول: "ما أكثر استراتيجيات الرد استخداماً من قبل العلاقات العامة في المؤسسات السعودية؟"

مارست المؤسسات السعودية في القطاعين العام والخاص خمس استراتيجيات في الرد على التغطية السلبية في الصحف السعودية، وهي على الترتيب استراتيجية "اتخاذ إجراءات تصحيحية" ثم "تخفيض درجة شناعة الحدث" ثم "النفي والتكذيب" وأخيراً استراتيجية "التهرب من المسؤولية" ثم "الاعتراف بالخطأ وطلب العفو"، وجاء ترتيب استعمال استراتيجية "اتخاذ الإجراءات التصحيحية" منسجماً مع ما أشارت إليه دراسة آل مذهب من أن اتجاهات الأجهزة الحكومية نحو الكتابات الصحفية إيجابية إلى حد ما.

وفي الوقت الذي تميل فيه المؤسسات المدروسة إلى تحريك اللوم – في إطار استراتيجية النفي والتكذيب – إلى أطراف أخرى (٢٠.٩٪) أكثر من ميلها إلى النفي أو الإنكار (٧.٩٪)، يتهرب المسؤولون في المؤسسات السعودية من المسؤولية من خلال التأكيد على عدم إمكانية تجنب الحدث (٦.٣٪)، أو تبريره بالنية الحسنة وعدم قصد الإساءة (٠.٨٪)، أو أنه حدث بالصدفة (٠.٤٪).

ويعد "التعزيز والتفاخر" بذكر المنجزات الإيجابية التي حققتها المؤسسة أكثر الأساليب استخداما ضمن استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" (١٦.٢٪)، ثم أسلوب التهوين "التقليل من شأن الحدث" (٦.٧٪)، وفي الدرجة الثالثة أسلوبان هما "التفوق والتسامي" ، و"الهجوم المضاد" (٤٪) لكل منهما، وأخيراً أسلوب "التعويض" للمتضررين من الحدث (٠.٤٪).

إجابة التساؤل الثاني: هل تختلف استراتيجيات الرد تبعاً لنوع المؤسسة؟

مؤسسات القطاع العام التي ردت على التغطية السلبية أكثر من مؤسسات القطاع الخاص بما فيها الشركات ومؤسسات الأفراد، وربما يعود ذلك إلى أن استهداف المؤسسات الحكومية بالنقد أكثر من استهداف مؤسسات القطاع الخاص، وقد يعود أيضا إلى أن الصحف تتحاشى النقد الموجه إلى القطاع الخاص بصفته مصدر الدخل الإعلاني لها؛ كما أظهرته إحدى دراسات الباحث(*).

فعلى مستوى مؤسسات القطاع العام تبدو وزارة الشؤون البلدية والقروية أكثر المؤسسات الحكومية تعرضا للتغطية الصحفية السلبية، ويليها وزارة التربية والتعليم، ثم وزارة الصحة، ولعل ذلك يعود إلى أن الشؤون البلدية والتعليم

(*) العوامل المؤثرة في ترتيب أولويات القضايا الاقتصادية في الصحف السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. ١٤٢١هـ

والصحة من أكثر الخدمات الضرورية لحياة المواطنين، الذين يجعلون الصحافة وسيلة للإبلاغ عن شكاواهم وملحوظاتهم حول تلك الخدمات وهو ما أشار إلى ذلك آل مذهب.

وفي جانب القطاع الخاص كانت الشركة السعودية للكهرباء أكثر المؤسسات تعرضا للنقد، ثم شركة الاتصالات السعودية، ويليهما الخطوط السعودية، وتدل هذه النتيجة على أن ردود مؤسسات القطاع الخاص تركزت في المؤسسات الخدمية أيضاً، دون الشركات المنتجة للسلع.

وتظهر المقارنة بين القطاعين العام والخاص في استعمال استراتيجيات الرد على التغطية السلبية أنهما متفقان في استعمال ثلاث استراتيجيات "تخفيض درجة شناعة الحدث و"التكذيب والنفي"، و"اتخاذ إجراءات تصحيحية" ولكن بترتيب مختلف نسبياً؛ ويقتصر الاختلاف بينهما على تفرد القطاع العام في ممارسة استراتيجيتي "التهرب من المسؤولية" و"الاعتذار وطلب العفو".

ويتفق القطاعان العام والخاص أيضاً على ممارسة أسلوب "تحريك اللوم" ضمن الاستراتيجية العامة للتكذيب والنفي أكثر من ضعفي ممارستهما لأسلوب "الإنكار" وفي هذا إشارة إلى أن العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص تتعمد تجنب استعمال استراتيجية الإنكار أو تقلل منها على الأقل، وتستعمل بدلا من ذلك نقل اللوم للآخرين.

كما يتفق القطاعان العام والخاص على ممارسة أسلوب "التعزيز والتفاخر" ضمن استراتيجية "تخفيض درجة شناعة الحدث" أكثر من ممارسة الاستراتيجيات الفرعية الأخرى غير أن درجة ممارستها في القطاع الخاص (٢٢.٧٪) أكثر من درجة ممارستها في القطاع العام (١٥.٦٪)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القطاع الخاص يهتم أكثر من القطاع العام بتعزيز اسم الشركة ومنتجاتها أو خدماتها في ذهن القارئ، ويفتخر بمنجزاته التي تحققت في الماضي من أجل تغطية أو إخفاء إخفاقاته التي أشارت إليها التغطية السلبية.

ومارست مؤسسات القطاع العام استراتيجية "التقليل من شأن الحدث" (٦.٩٪) أكثر من درجة ممارستها في القطاع الخاص (٤.٥٪)، أما الاستراتيجيتان الأخريان وهما "التفوق والتسامي" والهجوم المضاد" فاستخدامهما قليل لدى القطاعين كليهما، وهذا الاختلاف له دلالة إحصائية كما ظهرت في اختبار (T).

وإجمالا هناك اختلاف بين مؤسسات القطاعين في استخدام استراتيجيات الرد، بل إن هناك تبايناً فيما بين المؤسسات الحكومية فقط؛ حيث بلغت قيمة "F" (٢.٧٢٣) بدلالة إحصائية مهمة، ومعنى ذلك أن المؤسسات الحكومية ليست ذات منهج واحد في التعامل مع التغطية السلبية.

إجابة التساؤل الثالث: "هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لمصدر التغطية الصحفية السلبية (صحفي، كاتب، قارئ)؟".

اقتصر الاختلاف في استخدام استراتيجية الرد على التغطية السلبية تبعا لمصدرها حيث تستعمل المؤسسات استراتيجيات خاصة في الرد على التغطية السلبية التي يكون الصحفيون مصدراً لها تختلف عن استراتيجيات الرد على التغطية السلبية التي يكون القراء مصدرها، وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهى إليه آل مذهب من أن فرصة الرد على الكتابات الصحفية تزداد إذا كان الكاتب معروفا في المجتمع الصحفي.

إجابة التساؤل الرابع: "هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لمصدر الرد على التغطية السلبية؟"

يميل المسؤول الأول في المؤسسة إلى استعمال استراتيجية "التكذيب والنفي" كثيرا (٣٩.٥٪)، وربما "يتهرب من المسؤولية" (٨.١٪)، لكنه من النادر أن "يعتذر ويطلب العفو" (١.٢٪)، وفي الاتجاه نفسه يمارس مديرو الإدارات استراتيجية "التكذيب والنفي" عندما يردون على التغطية الصحفية السلبية المتعلقة بإدارتهم (٦٠٪)، أما مديرو العلاقات العامة والإعلام فيميلون إلى الوعد "باتخاذ إجراءات تصحيحية" (٣٦.٦٪) و"تخفيض شناعة الحدث" (٣٣.٥٪) و"التكذيب والنفي" (٢٢.٤٪) وأخيراً "التهرب من المسؤولية" (٧.٥٪).

وتـدل زيـادة درجـة اسـتعمال المـسؤول الأول في المؤسـسة لاسـتراتيجية التكـذيب والنفـي عـلى أن قـوة المركـز الـوظيفي تجعلـه يتبـع هـذا النـوع مـن الاستراتيجية، بينما يستخدم مدير الإدارة المعنية هذه الاستراتيجية ربما دفاعا عن نفسه، أو استنادا لمعرفته بمجريات العمل المتعلق بإدارته وثقته بالعاملين معه، أما مديرو العلاقات العامة فإنهم يميلون إلى التهدئة من خلال الوعد باتخاذ إجراءات تصحيحية أو التقليل من شأن الحدث.

إجابة التساؤل الخامس: "هل تختلف استراتيجيات الرد تبعا لطول المدة الفاصلة بين التغطية السلبية والرد؟"

لا تختلف درجة استعمال استراتيجية الرد على التغطية السلبية تبعاً لطول المدة الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية، ولعل طول المدة الفاصلة وقصرها يخضع لاعتبارات إجرائية وإدارية وهي التي أشار إليها "آل مذهب" حين ذكر أن الأجهزة الحكومية تواجه بعض الصعوبات عند تعاملها مع الكتابات الصحفية وأنها تجنح إلى المركزية في ذلك.

إجابة التساؤل السادس: "هل هناك علاقة بين طول الرد والاستراتيجية المتبعة؟"

بينما اتجه مديرو الإدارات المستهدفة بالتغطية السلبية نحو إطالة الرد (٤٣٩) كلمة، مال مديرو العلاقات العامة والإعلام إلى الاختصار (١٧٣)

كلمة، وتوسط المسؤول الأول في المؤسسة في الرد (٢٤٢) كلمة، وأظهرت الاختبارات الإحصائية علاقة عكسية (-٠.٢٧٥**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين درجة ممارسة استراتيجيات الرد وعدد الكلمات، ومعنى ذلك أنه كلما قل عدد كلمات الرد زادت درجة ممارسة الاستراتيجية، وكلما انخفضت درجة ممارسة الاستراتيجية زاد عدد كلمات الرد، وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسات المدروسة تفضل الردود القصيرة على الردود الطويلة، مما يجعلها تتخذ نمطا متكررا في الرد، وهو ما سمّاه "آل مذهب" بالردود الروتينية، لأن الردود الطويلة قد توقع في الخطأ أو تفتح أبوابا جديدة من النقاش وهو ما لا تريده المؤسسات.

الخاتمة

درس الباحث هنا استراتيجيات الرد على التغطية السلبية من خلال التطبيق على ردود المؤسسات السعودية بقطاعيه العام والخاص المنشورة في الصحف السعودية عينة الدراسة، وبعد عرض النتائج ومناقشتها يستطيع الباحث القول: إن لدى المؤسسات المدروسة استراتيجيات خاصة للتعامل مع النقد في وسائل الإعلام تعتمد في بعضها على نوع المؤسسة ومصدر التغطية السلبية ومصدر الرد وطوله، والمدة الفاصلة بين الرد والتغطية السلبية.

وفي خاتمة هذه الدراسة يدعو الباحث زملاءه ممارسي العلاقات العامة إلى الاستفادة من نتائجها ومقارنتها بالاستراتيجيات التي يتبعونها ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تسهم في إصلاح الصورة الذهنية، واستعادة ثقة الجماهير، وتقليل النشر السلبي عن مؤسساتهم، وهو ما يسهم في تطوير قدرات موظفي العلاقات العامة وينمي مهاراتهم ويثري تجربتهم المهنية.

وفي مقابل الجانب التطبيقي والعملي فتحت هذه الدراسة أمام الباحثين مجالات عديدة يمكن تناولها بالدراسة والبحث، مثل:

- علاقة طبيعة الأزمة باستراتيجية الرد على التغطية السلبية.

- اتجاهات الصحف السعودية تجاه نشر التغطيات السلبية والعوامل المؤثرة فيها.
- العوامل المؤثرة في تأخر الرد على التغطية السلبية.
- الحالات التي ينشر فيها الرد على التغطية السلبية موقعا باسم المسؤول الأول، أو مدير العلاقات العامة أو مدير الإدارة ذات العلاقة بموضوع التغطية.
- دراسة الحالات التي يتعدد فيها النشر السلبي وردود المؤسسة لتمييز استراتيجية الرد في المراحل التي تمر بها الأزمة من البداية حتى النهاية.

مراجع الفصل الثاني

• المراجع العربية

١. عبدالله بن محمد آل تويم. استراتيجيات المؤسسات السعودية في كتابة البيانات الصحفية: دراسة ميدانية على وزارات الدولة والشركات المساهمة والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض. ١٤٢٦هـ مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. العدد ٥٤ ربيع الآخر ١٤٢٧هـ ج١.

٢. عثمان بن محمد العربي. اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة العلمية لبحوث الإعلام. العدد الخامس. يناير. إبريل ١٩٩٩. ٩٣ - ١٥١

٣. فهد بن عبدالعزيز العسكر. اتجاهات شاغلي المرتب العليا في الأجهزة الحكومية نحو دور الصحافة في متابعة أداء هذه الأجهزة. بحث مقدم لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤٢٠هـ.

٤. معدي بن محمد آل مذهب. الأجهزة الحكومية والصحافة: دراسة وصفية تحليلية لعلاقة المواطنين بالأجهزة الحكومية عبر الصحافة. بحث مقدم لندوة الصحافة والإدارة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤٢٠هـ.

• المراجع الأجنبية

1. Anne Carroll O'leary and Mohammed El-Nawaway. A content analysis of image restoration in Northern Ireland: Public communication strategies of political parties. Studies in Media & Information Literacy Education.Volume 2, Issue 3(Aug 2002) www.utpjournals.com/jour.ihtml?lp=simile/issue7/el1.html
2. Betsy D. Neibergall. Treading Through a Crisis: Exploring How Bridgestone/Firestone and the Media Framed an Issue and an Image. For Submission to the 2003 Association for Education in Journalism and Mass Communication Convention, Kansas City, MO. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309d&L=aejmc&F=&S=&P=18975
3. http://www.missouri.edu/~commwlb/image_repair.html
4. James Aucoin and Melva Kearney. News Media Apologia Strategies. Submitted to AEJMC 2003 Annual Meeting, Critical and Cultural Studies Division. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0309e&L=aejmc&F=&S=&P=587
5. James Matthew. Clinton's Image Repair. http://filebox.vt.edu/users/jagiglio/dentonfinalpaper.doc
6. Jina Gaines. Runaway Board? Race, Reputation, and Virginia Tech’s Image Restoration Campaign, 2003. www.comm.vt.edu/papers/nca04/Gaines-Runaway_Board.pdf
7. Joe Baker, Adam Johnston, Matt Proietti, Jd Walter, Blake R. Waltman. Response Type Impact on Organizational Credibility in the Wake of Negative News: An Armed Forces Application.

http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/04A2/dod
jcc.htm

8. Lisa Lyon, Glen T. Cameron: An Experimental Test of Prior Reputation and Response Style in the Face of Negative News Coverage. 1998. Central Michigan University. AEJMC Conference Papers. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9812b&L=aejmc&F=&S=&P=3777
9. Vic Harris, Dawn Hart, Brian, Hibbard, Jeff Jurgensen, Jeffrey Wells. Crisis Communication. http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2
10. William L. Benoit. Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, Summer 1997 v23 n2 p177(10).
11. Yan Jin, Augustine Pang and Glen T. Cameron. Comparative Analyses of Singapore and Chinas SARS Crisis Management. This paper was presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication in Toronto, Canada, August 2004. http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0411c&L=aejmc&F=&S=&P=17747

الفهرس